

**ETUDE SUR LES DIFFICULTES
DES ASSOCIATIONS LIEES
AUX PRATIQUES DES
BAILLEURS**



1. CONSTATS ET JUSTIFICATION

Actrices de terrain essentielles, les organisations de la société civile (OSC) sont des partenaires incontournables des bailleurs de fonds dans la mise en oeuvre 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 coeur 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.

Dans cette démarche, 2 axes principaux ont été identifiés :

- a. La posture / le savoir-être relatif à la gouvernance, aux relations partenariales et à la communication
- b. Les pratiques / les savoir-faire sur : les aspects financiers, la communication, le resserrement des liens fonctionnels bailleurs/OSC, le travail autour du partenariat, la reconnaissance de l'expertise des partenaires, la non mise en concurrence des partenaires locaux / ONG internationales, la continuité,

l'appui pérenne ou impact positif et capitalisable de l'action après la fin du projet bailleur, les appuis humains, organisationnels et techniques

En plus de ces 2 axes majeurs, le suivi et l'évaluation des programmes ont également été considérés comme des sujets d'importance. Il s'agit d'observer la souplesse dans les exigences, la prise en compte de la perception des acteurs locaux, la définition conjointe des indicateurs, la détention des données produites par les OSC pour orienter les stratégies de la structure, etc.

Objectifs de l'étude

Pour mener à bien ce travail, cette étude a donc comme objectif de relever les difficultés rencontrées dans les missions et activités de terrain liées aux conditions de financement et de partenariat définies par les bailleurs.

Pour cela, une étude transversale a été réalisée auprès des partenaires internationaux de Sidaction, afin de répondre à ces objectifs. Ce travail nourrira également les réflexions sur la stratégie et les pratiques au sein de Sidaction.

2. METHODOLOGIE

Population d'étude

Sur l'ensemble des partenaires internationaux de Sidaction, 28 OSC d'Afrique de l'Ouest et du Centre ont été sollicitées par mail à participer. L'étude s'adresse au personnel travaillant au sein des structures, à 4 cibles pour 4 profils de postes : direction & finances, programmes, médico-psychosocial et données. Les informations sont renseignées de façon indépendante entre ces profils.

Calendrier

Fin 2023, les constats sur le sujet et les informations des OSC partagés lors des différentes rencontres (missions, ateliers...) avec Sidaction motivent cette dernière à réaliser une revue de la littérature sur les difficultés que vivent les OSC du fait des contraintes imposées par leurs bailleurs. A partir de là, au premier semestre 2024, les outils de collecte (questionnaires en ligne) ont été conçus et testés sur un échantillon avant d'être diffusés. Au second semestre, des entretiens qualitatifs ont été menés afin de compléter les données quantitatives et cela **avant le gel des financements américains et des baisses de l'aide publique**. En 2025, un webinaire a été réalisé pour présenter les résultats aux participants et un atelier a réuni 16 OSC de 12 pays d'Afrique de l'Ouest, de l'Est et du Centre afin de valider ensemble les résultats de l'étude et co-construire des recommandations avec les partenaires.

Collecte

Etant donné le nombre de participants et les pays concernés, une sollicitation à distance a été mise en place. Une première prise de contact a été faite par mail auprès de chaque direction d'association afin de leur présenter l'étude et d'obtenir une liste complète des coordonnées de leur personnel. Une seconde prise de contact par mail a été réalisée auprès de chaque membre du personnel par corps de métier (direction & finances, programmes, médico-psychosocial et données) pour leur proposer de répondre au questionnaire en ligne créé sur Framiform. Il s'agit donc de 4 questionnaires anonymisés dont le lien a été transmis par mail et dont les sujets suivants ont été abordés :

- Direction/ Finances : situation financière de l'OSC, modalités de financement, gestion financière, relation de confiance OSC-Bailleur
- Programmes : influence des bailleurs (sur les thématiques, activités), relation OSC-Bailleur, redevabilité, rôle des ONG intermédiaires
- Médico-Psychosocial : prise en charge (PEC) des bénéficiaires, exercice des missions, conditions de travail, rémunération, connaissances sur les changements de financement,
- Données : acteurs du SE, marge d'autonomie, accord entre les besoins terrain / demandes bailleurs, impact des changements de politiques, pression subie.

Aucun nom d'association ni de personne n'a été collecté pour optimiser la franchise et la transparence dans les réponses à apporter sur ce sujet abordé par une structure elle-même bailleur.

Après sollicitation par mails et analyses préliminaires, certains axes restaient à approfondir c'est pourquoi des entretiens qualitatifs ont été mis en place sous forme de visioconférence (Teams). Après avoir élaboré des grilles d'entretien par cible, 8 entretiens ont été menés regroupant au total 33 personnes. Chaque grille d'entretien a été abordée avec 2 profils d'association selon leur taille (file active, moyens, structure, financements etc.).

3. RESULTATS

Taux de participation

Un total de 456 adresses mails a été sollicité représentant l'ensemble des personnels des OSC pour les corps de métiers concernés (table 1). Le taux de réponse global à l'étude est de 54%, et les plus représentés ont été le personnel médico psychosocial..

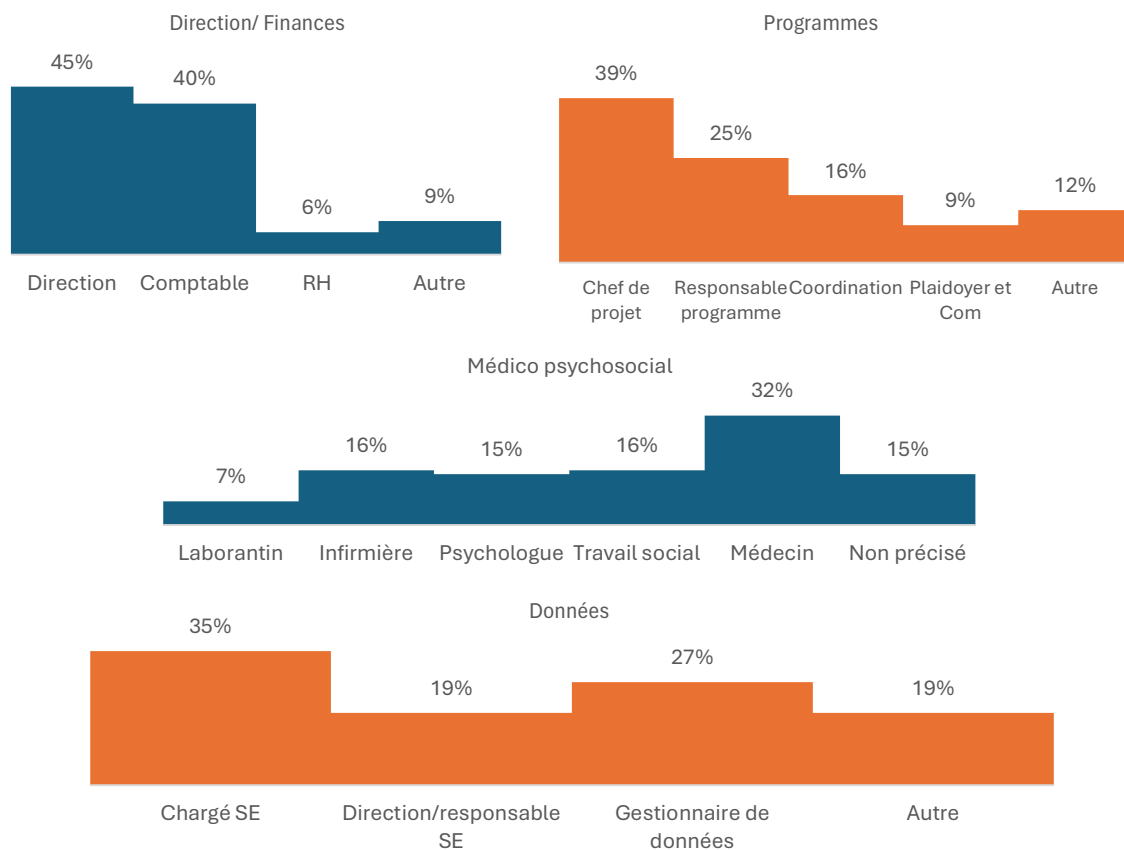
Table 1. Répartition du taux de participation par corps de métier

	Sollicitations	Réponses	
Direction / finance	126	66	52%
Programme	93	57	61%
Médico psychosocial	175	88	50%
Données	62	37	60%
Total	456	248	54%

Profil des répondants

Au sein du groupe direction/finances (N=66), ce sont surtout des postes de direction (direction exécutive, générale, présidence etc.) et de comptables (responsable administratif et financier, gestionnaire comptable etc.) qui sont les plus nombreux (graphique 1).

Graphique 1. Répartition des types de poste occupés par corps de métier



Pour les postes programmes (N=57), ce sont majoritairement des chefs, responsables ou coordination de projet/ programme. Concernant les postes médico psychosociaux, les médecins sont les plus nombreux (32%) et les postes d'infirmierie,

de psychologues et du travail social ont respectivement une proportion égale. La répartition par profil de poste dans le groupe des données, est moins disparate avec une majorité de personnes chargées du SE et en gestion de données.

I. Présentation des associations et de leurs difficultés

Le personnel des associations

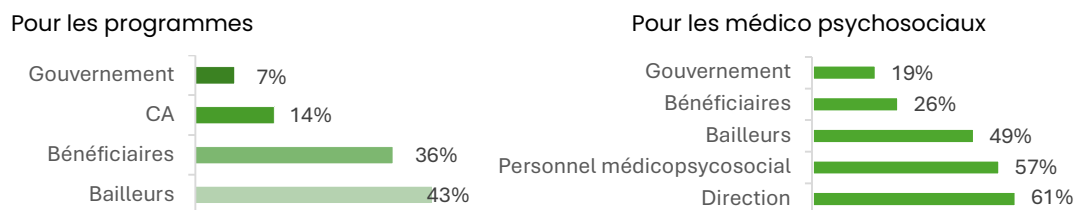
Au sein des OSC, il y a en moyenne 70 salarié.e.s (2; 254) : les postes de direction / finance sont 58% à temps plein et plus de 5 ans d'expérience, les programmes 53%, les postes en gestion de données 62%. Quant aux médico-psychosociaux, ils ne sont que 48% : nous pouvons faire l'hypothèse que cela est dû au turn over important. En effet, le fait que les OSC puissent bénéficier de personnels mis à leur disposition par l'Etat, ou qu'elles aient un financement bailleur dédié à ces métiers, implique un départ de ces postes en fin de contrat ou projet.

Leurs activités

D'après les postes programmes (N=57), 89,5% d'entre eux ont vu au fil du temps les missions de leur association changer/évoluer au niveau des besoins des bénéficiaires (90%), de la stratégie de leur structure (65%) et selon les priorités / programmes des bailleurs (43%). Ces derniers sont 70 environ (annexe 1), avec en moyenne 6 bailleurs (1;20) par association.

Plus précisément si nous interrogeons les services programmes des OSC, elles pensent que ce sont les bailleurs qui influencent principalement les choix et les objectifs des activités (43%) de leur structure (graphique 2). Alors que pour les médico psychosociaux, cela viendrait surtout de leur direction (61%), d'eux-mêmes et des bailleurs (49%).

Graphique 2. Influence des acteurs sur les choix et objectifs des activités



Parmi les activités des OSC figurent le suivi et l'évaluation des projets qu'elles mènent. D'après les postes sur la gestion des données (N=37), les 3 raisons

principales pour lesquelles les associations font du suivi de projets sont : mesurer l'impact (68%), être responsable envers les bailleurs (43%) et améliorer les projets (38%). Concernant l'évaluation des projets, les 3 principales raisons d'en faire sont : répondre aux exigences bailleurs (76%), assurer la redevabilité envers les bénéficiaires (59%) et améliorer la valeur ajoutée du projet (49%). Notons que le suivi des projets devrait être réalisé dans le but de les améliorer, or cet objectif vient en dernière position après celui d'être responsable envers les bailleurs. Il en est de même pour l'évaluation des projets où la valeur ajoutée des projets et la redevabilité des bénéficiaires priment sur les exigences bailleurs. Ce qui souligne la pression générée par les attentes bailleurs sur la course aux chiffres et indicateurs des projets.

Les conditions de travail

La majorité du personnel médico psychosocial (N=88 ; 71%) évalue ses conditions de travail comme insatisfaisantes ou médiocres. Ils sont 89% à préciser qu'une rémunération satisfaisante leur permettrait d'améliorer ces conditions et l'exercice de leurs missions. L'amélioration des conditions de travail passe également par l'accès aux formations : 70% souhaitent en bénéficier et 67% veulent des équipements adéquats car la quasi-totalité de ce personnel (91%) déclare être peu ou pas du tout équipée.

Il en est de même sur la qualité de la prise en charge (PEC) des bénéficiaires : 37% la qualifient de médiocre (améliorations nécessaires, PEC en dessous des attentes) ou insatisfaisante (qualité très faible). Avec des spécificités comme *'la PEC des affections proctologiques, c'est pas les spécialistes qui courent les rues voire des personnes avec certaines convictions alors qu'elles ont les capacités de faire les interventions et refusent de prendre nos bénéficiaires.'*

Lorsque nous interrogeons le personnel médico psychosocial sur les améliorations à proposer sur la PEC, 3 axes se dégagent :

1. Améliorer les conditions d'exercice (41%) :
'Améliorer le plateau technique, l'accès à la formation, avoir du renforcement de capacités, avoir la possibilité de définir les actions de PEC car les bailleurs viennent avec un projet fini, améliorer le bien-être des soignants, avoir un équipement adéquat et suffisant, augmenter les services, évaluer les besoins'. 'Le médical doit être apporté, [...]. Les bailleurs ne donnent pas, ils contribuent par le Fonds mondial mais sinon rien notamment au niveau des pathologies chroniques, du suivi des examens qui coûtent chers.'
2. Intégrer davantage les bénéficiaires, le contexte des OSC et des pays dans les décisions (35%) :

'Impliquer les bénéficiaires, faire des rencontres soignants/soignés, des bilans de proximité, des soins différenciés par un accueil, un counseling, une éruccation thérapeutique, intensifier la sensibilisation et les groupes de parole, raccourcir le parcours du patient, tenir compte de la disponibilité du patient, financer les déplacements des bénéficiaires pour faire la charge virale, mettre le bénéficiaire au centre de sa PEC, financer des activités génératrices de revenu pour autonomiser les bénéficiaires/aider les plus vulnérables, augmenter la cagnotte de soutien social des bénéficiaires, innover l'approche de PEC, sensibiliser au sein des communautés, faire des groupes de parole, des visites à domicile, renouveler les ordonnances par les APS, gratuité de la PEC des infections opportunistes et examens, contrôle psychosociaux par des tests, contrôle de la posologie des médicaments, groupes de soutien entre patients.'

'La situation sécuritaire qui est là et nos différents coups d'État en cascade a beaucoup affecté, santé et bien-être, la criminalisation de l'homosexualité, nous travaillons dans un contexte politique et sécuritaire du pays qui est très, très particulier, je suis sur le terrain souvent on part dans la zone où c'est vraiment conflictuel, y a des terroristes en combat direct avec l'armée et souvent on nous arrête. Arrêtez-vous y a les combats ! On est stressé par rapport à ça'.

'Certains ne tiennent pas compte de la situation du pays ils arrivent et imposent leurs critères.' La réalité du terrain implique aussi sa connaissance par les collaborations, ainsi les OSC souhaitent *'prendre un agent terrain qui connaît bien les bénéficiaires, lui-même acteur de terrain et à tous les coups, on intervient, mais on va vous dire il faut BAC +5, le Monsieur n'a pas ce niveau comment on fait ? Il faut respecter les consignes du bailleur mais en même temps rester aussi sur notre terrain.'*

'À travers des visites de terrains, dans les locaux de la structure, des grandes rencontres internationales ou des entretiens entre responsables associatifs, il (bailleur) peut déceler des insuffisances, des problèmes au sein des structures et des financements qui traverse ces besoins-là, et c'est vraiment à saluer parce que ces financements viennent, ça répond aux besoins des bénéficiaires. Mais la plupart des AAP, c'est des lignes directrices orientées par le bailleur. Alors, on lance la ligne sans voir le contexte des pays de mises en œuvre. On peut lancer un projet pour 2 - 3 pays, on prend des contextes standards alors que dans chaque pays ils ont des contextes différents.'

3. Financer les OSC (31%) : *

'Subventionner pour le paiement des locaux, pour les ressources humaines, rendre disponible à temps les fonds de financements, augmenter le financement de la PEC médico psychosociale pour sa continuité, celle des activités/soins et une meilleure continuité des services, financer les déplacements des bénéficiaires pour la charge virale, achat de médicaments pour les pathologies chroniques, renforcer les financements de la structure, subventionner des équipements.'

Sur le volet données, 57% du personnel en question (N=37) indique ne pas disposer de capacités nécessaires (humaines, techniques, financières, temporelles) pour mener à bien les activités de suivi et évaluation (SE) : planification, collecte, analyse et gestion des données. La problématique du SE est le fait que ce sont en majorité des personnes financées par les bailleurs pour les projets à mettre en place. Or, une fois ces projets finis, ce personnel quitte l'association. Sachant que parmi les postes en gestion de données, plus de 70% déclarent avoir créé leurs propres outils de SE et sont nombreux à utiliser ceux des bailleurs et du gouvernement. Par conséquent lorsqu'il y a un départ de ce personnel en fin de projet, il n'y a plus de ressources humaines, techniques ni matérielles pour réaliser du SE pour l'association. De plus, 14% des postes de gestion de données affirment que les OSC ne détiennent jamais ou rarement les données, alors que les bailleurs et les gouvernements les détiennent souvent ou toujours (80% et 62% respectivement).

L'ensemble des postes s'est exprimé librement sur leurs conditions de travail à savoir :

- *'valoriser, fidéliser et améliorer la PEC du personnel psychosocial, CDD à répétition (découragement), accéder à des formations, but non lucratif mais charge de travail intense impactant la QDV, avoir plus de RC (renforcement de capacités) pour mieux valoriser nos compétences, non déclaration à la sécurité sociale, réduire la durée des projets à 3 ans pour réduire le stress annuel, démotivation du personnel du au retard et l'insatisfaction salariale, revoir les heures de travail, manque de ressources utiles à la capitalisation des données des activités si bien menées'.*
- Le besoin d'une valorisation financière : *'des primes de risques pour les déplacements, tenir compte des conditions de vie et du contexte des structures par les bailleurs, prime de motivation (difficulté et risques en proctologie), gratifications, réduire les écarts de salaires (différence salaires/prestations)'.*

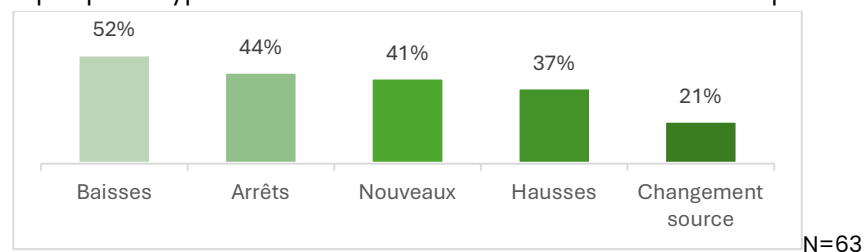
La répartition des dépenses des OSC

Parmi les dépenses des OSC (services, médicaments, RH, formations, frais de transport, communication, recherche et développement etc.), les plus importantes sont les activités à destination des bénéficiaires, les salaires, primes et/ou indemnités du personnel et les frais généraux (fonctionnement, gestion, équipements). Pour ces dépenses, les postes de direction / finance sont 12% à indiquer qu'elles ne sont pas couvertes par la majorité des bailleurs, provoquant un frein à la pérennité, une perte d'autonomie et de capacité à planifier pour les structures. Quant aux dépenses les moins financées, cela concerne la recherche et le développement (R&D), le SE, la capitalisation, le transport et la communication. Or les associations déclarent que la R&D est l'activité qui doit être le plus développée et que le SE est une forte demande des bailleurs qui, *a contrario*, la financent très peu. En ce qui concerne les dépenses liées à la rémunération du personnel médico psychosocial, 74% d'entre eux déclarent qu'elle est fixée par leur direction et 42% en tout ou partie par les bailleurs. Principalement composée de salaires fixes et de primes d'indemnités, pour 60% d'entre eux le montant de la rémunération change selon le bailleur / le projet. En effet, parmi le personnel ayant un salaire variable, 81% ont un salaire changeant selon le bailleur ; 45% ont leurs primes, indemnités et avantages sociaux (frais de déplacement, logement, etc.) variables. A noter qu'un quart du personnel médico-psychosocial(23%) reçoit une prime de prestation pour des services médicaux / psychosociaux spécifiques (proctologie par exemple).

L'impact des variations et changements de financement

Les postes de direction et finances (N=66) déclarent en grande majorité (72%) que leur association est dans une situation financière précaire ou en survie. La quasi-totalité d'entre eux (95%) a connu des variations financières ces 5 dernières années (graphique 3).

Graphique 3. Type de variations des financements des OSC depuis 2019



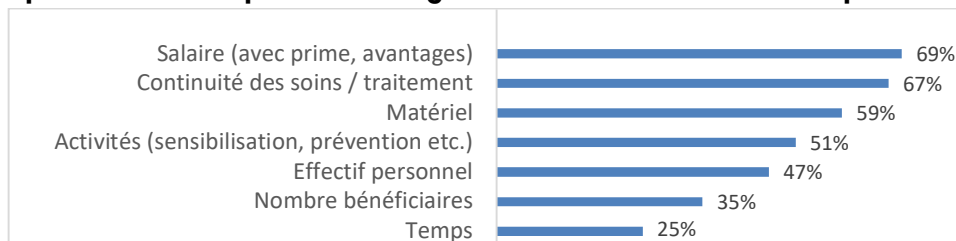
Les principaux impacts des variations de financements ont lieu sur le niveau des activités des OSC et sur la taille du personnel. Lorsqu'il y a des hausses de financements où la charge de travail devient plus conséquente, on pourrait s'attendre à une hausse du personnel dans cette situation financière favorable. Il en est de même pour les OSC ayant connu des changements de source de financement impliquant un arrêt et/ou une baisse des activités et pouvant traduire de l'inadaptabilité des bailleurs et des projets par rapport aux besoins des structures.

'Les conséquences des difficultés de financement : la PEC globale se passe à l'antenne principale, dans les autres antennes il n'y a pas de PEC des pathologies chroniques, ils vont aller et venir vers la principale. Il y a des décès sans les ARV. Bilan rénal, hématologie sont à réaliser à leurs frais. 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 de faire leur projet. S'ils nous donnaient le choix on pourrait signaler le manque de matériel et de ressources.'

D'autres impacts ont été évoqués tels que la vulnérabilité financière ou l'installation d'un contexte sécuritaire.

Pour le personnel médico psychosocial (N=88), les changements de financement impactent l'exercice de leurs missions : 58% rapportent un impact sur les services et traitements apportés aux bénéficiaires, 55% sur les infrastructures et équipements à disposition, 40% sur l'effectif du personnel qualifié et 18% sur le manque de coordination entre les services. En plus d'avoir des effets délétères sur le personnel et les activités, les effets vont bien plus loin pouvant entraîner un dysfonctionnement interne de la structure et surtout porter préjudice aux bénéficiaires (graphique 4).

Graphique 4. Points d'impact des changements de financement sur la qualité de la PEC



Après ces premiers constats sur les conditions de vie des associations, nous allons dans une seconde partie aborder plus précisément quelles sont les difficultés avec leurs bailleurs.

II. Relation bailleur

Autonomie des OSC & communication avec les bailleurs

Avec la majorité des bailleurs, 48% des postes programmes (N=57) se sentent considérés comme des exécutants et seulement 11% ont une relation fluide avec eux. Avec une minorité des bailleurs, sont vécues des relations difficiles voire conflictuelles (19%), un sentiment de remise en question des capacités de l'association (41%), une confiance égale (18%), une méfiance envers les bailleurs (20%) ou encore une méfiance vis-à-vis de l'association de la part des bailleurs (21%). Lors des entretiens (N=33), 58% des personnes ont évoqué une relation déséquilibrée et un manque de confiance.

*'On se dit **souvent qu'on est obligé d'accepter les contraintes parce qu'on a besoin d'argent vu le contexte**, après c'est pas dans du marbre mais souvent changer les choses c'est très très compliqué, c'est vraiment une difficulté majeure à laquelle on est confronté, on peut pas uniformiser, toucher le mode de justification, les modèles de mises en œuvre sur le terrain. Et souvent vous avez des montants, différentes subventions pour les mêmes activités cofinancées. Mais vous allez voir que les types de justification diffèrent souvent, on a des soucis donc **on est obligé de se conformer** et souvent de se casser les cheveux pour vraiment satisfaire le bailleur.' 'On nous dit arrêtez le projet, faites comme ça faites ceci, sans toutefois avoir des échanges vraiment cordiaux dans lesquels on nous explique. Mais **en disant faites ceci, faites cela il n'y a pas vraiment d'échange de partenariat comme un vrai partenaire ou tu le considères**, on a travaillé pendant des années, on ne peut pas dire que réellement c'est de la confiance malgré que nous avons fait preuve jusque-là de sanctions, quand il y avait eu des personnes qui ont eu aucun des objectifs ou peut-être de transparence de la gestion financière et administrative.'*

*'Les relations sont bonnes avec **des degrés différents de confiance par rapport à l'ancienneté des bailleurs**, ceux avec qui nous collaborons depuis plus de 10 ans c'est beaucoup plus une relation de confiance par rapport aux nouveaux partenaires, mais je ne parlerai pas encore véritablement de confiance.'*

'Je trouve qu'il y a un manque de confiance entre les bailleurs et nous parce que souvent les pays sont axés argent ou bien ont de mauvaises décisions des fonds, ça se ressent le plus souvent sur le monde qui sont au

niveau local'. Alors qu'à l'opposé, certaines OSC affichent clairement 'certains (bailleurs) sont là depuis plus de 20 ans, je me dis la confiance est-elle vraiment un sujet ?'. 'Les bailleurs nous font confiance sur l'atteinte des objectifs et la mise en œuvre des activités mais nous on ne leur fait pas confiance sur la continuité des activités'.

Pour les programmes, les facteurs ayant le plus grand impact sur leur capacité à influencer/ négocier avec les bailleurs (graphique 5) sont leur réputation et crédibilité au niveau local/ international (91%), leurs compétences en communication et plaidoyer (63%) et la taille de leur structure (51%).

Graphique 5. Caractéristiques des OSC permettant d'influencer/ négocier avec les bailleurs



Avec la majorité des bailleurs, les postes de direction finances (N=66) soulignent qu'aucune autonomie n'est possible sur la gestion de leurs fonds (39%) et 11% se disent dans l'incapacité de leur parler des difficultés de gestion des fonds. Certains le disent tout haut :

*'la seule chose que je peux déplorer pour les contrats, les conventions, ce sont **des textes figés qui nous sont envoyés, sur lesquels on ne peut pas, on n'est jamais sollicité de donner son avis sur la convention ou sur le contrat de financement. Ce sont des textes qui nous sont envoyés à prendre ou à laisser, il n'y a pas beaucoup de communication, aucune autonomie, aucune marge par rapport aux conventions qui sont déjà élaborées, figées par les bailleurs.***

Les principales demandes bailleurs influençant la planification et la mise en œuvre des activités sont les objectifs à atteindre (74%), les limitations de dépenses liées aux frais généraux et de fonctionnement (51%), l'évaluation de l'impact (49%) et les rapports financiers et audits (47%).

Sur le fait de se sentir en mesure d'influencer ou de négocier certains aspects, les postes programmes (N=57) peuvent le faire avec la majorité des bailleurs sur :

- les méthodes de versement de financement 24% (contre 25% avec aucun bailleur)
- le cycle de financement 24% (contre 31% avec aucun bailleur)
- les choix et objectifs des activités 64% (contre 0% avec aucun bailleur)
- les décisions de pilotage stratégique du projet 52% (contre 7% avec aucun bailleur)
- les types de dépenses financés 31% (contre 7% avec aucun bailleur)

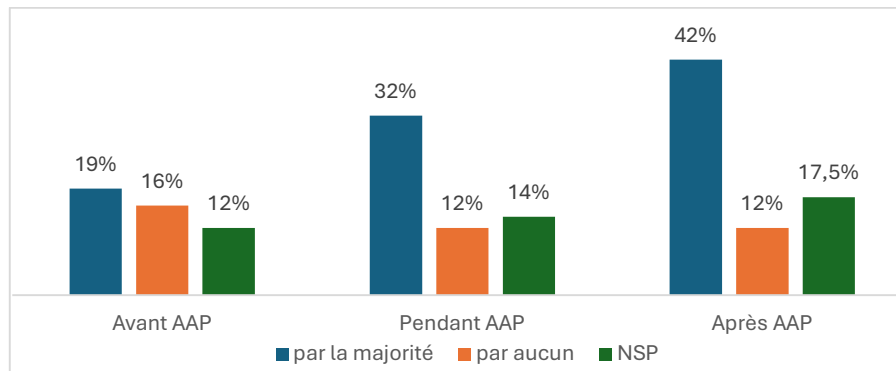
Globalement, un travail d'équipe avec leurs bailleurs est souhaité par les associations, comme celle-ci association :

*'au départ c'était mais alors vraiment compliqué mais aujourd'hui c'est davantage flexible, il y a plus de communication, plus de proximité il y a même des bailleurs qui voudraient arriver sur place pour nous rencontrer. Le but n'étant pas de nous frustrer, non, mais de pouvoir vraiment **avoir cette proximité humaine et de connaître les personnes avec lesquelles nous travaillons**. De notre côté il n'y a pas vraiment de frustration, pas trop de contrôle, ils nous laissent les latitudes de pouvoir, de proposer, comment on peut travailler ensemble, sur quelle période, comment que le travail se fasse, que ce soit sur le terrain et tout, c'est sous forme de proposition et c'est l'une des choses qui font que jusqu'à aujourd'hui, ça se passe, mais alors vraiment super bien.'*

Il s'agit là de la manière de travailler mais il en est de même sur les collaborations à mettre en place *'Certains bailleurs **imposent des consultants internationaux pour le suivi de certains projets**. Bon, on a vu qu'avec ses consultants, ils ne sont **pas trop experts sur le contexte du pays** donc ça pose un peu de **difficulté dans la mise en œuvre** de certaines activités avec certains bailleurs. La plupart de ces consultants ne sont pas locaux ils viennent d'autres pays d'Afrique de l'Ouest ou de l'Europe même.'*

En plus de ces faibles possibilités d'échanges avec la majorité de leurs bailleurs, lors du processus d'AAP, les postes programme sont trop peu consultés en amont passant de 19% avant AAP à 42% après AAP (graphique 6).

Graphique 6. Proportion des postes programme consultés au cours des AAP en fonction des bailleurs



Ceci témoigne d'un manque d'implication des associations par la majorité des bailleurs dans l'élaboration des AAP qui doivent pourtant tenir compte des besoins et difficultés de terrain. Ce constat se poursuit si nous observons parmi les postes programme ayant été consultés par les bailleurs pour les AAP, la proportion déclarant la prise en compte de leurs remarques dans ce processus : seulement 32% par la majorité des bailleurs et 9% par aucun bailleur. Ainsi :

*'le plus souvent quand certains bailleurs lancent des appels à candidature, ils ont déjà prédéfini les cibles avec lesquels il faut travailler, les domaines et c'est un peu **compliqué pour les organisations de travailler dans ce sens-là**. Pourquoi ? Parce que on n'a pas beaucoup de bailleurs aujourd'hui c'est ce qu'il faut dire. **On a plus d'organisations que de bailleurs, c'est un peu compliqué**. Il y a des bailleurs qui financent également des projets en lien avec les droits humains. Voyez un peu c'est compliqué, il y a des organisations qui ont à la fois des besoins de financement, droits humains, VIH, bien-être, machin et tout. Donc il faudrait que les bailleurs puissent donner la latitude de pouvoir rédiger des projets. Mais vraiment en fonction de nos besoins, en se disant, nous on peut vous financer du moment où le projet est porteur et qu'il vaut la peine d'être financé, mais pas nous dire, nous on finance seulement le VIH. Et encore attention, **même pour d'autres grands bailleurs** qui financent des domaines spécifiques, on se rend compte également **qu'ils sont assez limités**, donc nous dire qu'on peut simplement vous accompagner dans la prévention, c'est pas suffisant. Là, ce sont encore des limites et à ce niveau-là, je voudrais que les bailleurs essayent d'étendre un peu les financements. On comprend que y a beaucoup d'organisations, mais je crois **qu'en permettant à des organisations d'étendre leurs objectifs**, ça*

pourra également avoir un impact positif dans le travail que nous faisons chaque jour. Je crois que c'est un peu ça le souci.'

Cette sélection des AAP par les bailleurs et basée sur des demandes spécifiques, fait que certaines OSC se perdent *'pour les populations qui sont les plus touchées par l'épidémie du VIH on sait plus quoi faire, où se mettre mais bon à nous d'être imaginaire.'*

Une gestion des données malmenée

Avec la majorité des bailleurs, le personnel en gestion de données (N=37) déclare manquer d'autonomie (70%), ne pas pouvoir discuter / négocier la vision et les plans de SE (46%), être sans interaction directe avec des experts en SE des bailleurs (36%) et que ce sont principalement ces derniers qui travaillent sur le SE des projets (73%) et non les OSC elles-mêmes. Plus de la moitié du personnel données n'est pas impliquée de manière significative dans la planification ni la mise en œuvre du SE : 24% subissent le turn over sur les stratégies SE impactant la qualité de l'information, la collecte et accentuant la pression subie. Ils soulignent donc l'impact considérable des demandes et actions des bailleurs sur leur bien-être au travail (67%), leurs conditions de travail (66%), la qualité des données (57%) et l'exactitude des résultats (53%). L'état de bien-être est lié notamment aux contraintes de planning :

'très souvent, quand je dois remonter certaines informations, c'est vraiment à la hâte'

'nous nous retrouvons en termes de délai, très souvent contraints dans les délais de restitution.'

Une partie des postes en gestion des données a constaté des changements dans les politiques ou exigences des bailleurs concernant le SE : une demande croissante de preuves et de données, une exigence sur le renforcement des systèmes d'évaluation ou pour améliorer les approches SE.

*'Il y a **le stress pour la course aux données**, la pression pour avoir des données de qualité, on met la pression sur les autres collègues des autres pôles pour qu'ils soient performants avec les bailleurs les deadlines à respecter, mais **en décalage avec ce qui est possible de faire**'. **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.**'*

Près de 80% ressentent une pression de la part des bailleurs s'exerçant principalement sur les délais de rendu des résultats, la performance et la collecte de

données. Elle est notamment très forte sur les cibles à atteindre (78%), les délais des rendus de compte (71%) et le choix des indicateurs (50%) ; représentant une course aux chiffres sur les quotas de personnes à dépister avec des mécontentements des bailleurs si ces derniers ne sont pas remplis.

*'Lorsque le projet est carré, c'est véritablement difficile de prendre en compte notre point de vue par exemple, on vous demande un nombre de cibles qui sont arrêtées et que vous devez atteindre. Les indicateurs sont déjà là et par moment vous vous demandez comment faire, comment c'est fait, ses richesses, ses données, comment les gens ont eu ces données, on peut vous dire pour cette année, il vous faut 120 cas au niveau 124 positifs dans votre zone alors souvent vous vous posez la question, qu'est-ce qui a motivé le choix de ces chiffres ? Lorsque vous souhaitez vous manifester, vous voulez faire savoir que le nombre c'est le nombre, c'est compliqué par rapport à l'atteinte de ces objectifs, ils disent que **c'est déjà carré vous êtes obligés de faire avec**'.*

*'Le **stress ou l'angoisse** ne peuvent pas manquer du fait qu'il y a plusieurs outils. On se **retrouve tirailé de tous les côtés** et des fois c'est stressant ça me met mal à l'aise, il y a différents outils on doit traiter un flux d'informations et ça, ça crée du **stress dans le travail au quotidien**'.*

'Avec les flux de données, on a beaucoup d'indicateurs à renseigner, même les bases Excel à notre niveau ne sont pas capables de supporter l'ensemble, de faire l'analyse de l'ensemble des données'.

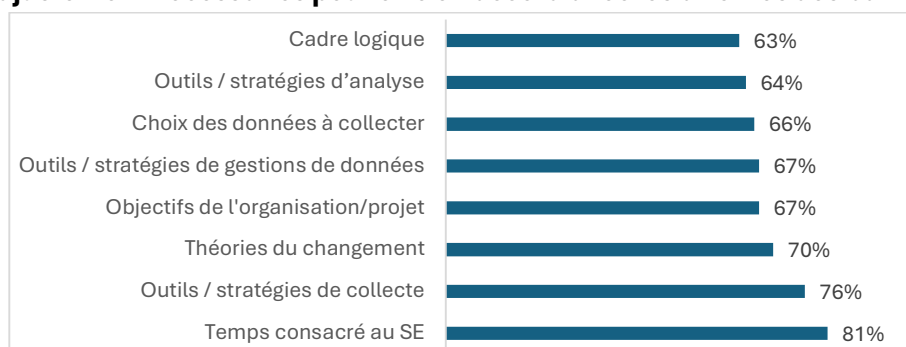
La majorité des bailleurs ne permet pas à 35% du personnel en gestion des données d'utiliser des outils et stratégies de SE adaptés aux besoins du terrain ; ou ne savent pas s'ils le sont. Seulement 30% peuvent relier leurs préférences en matière de données avec leurs attentes (collecte, gestion, analyse, rendu de compte) avec une minorité des bailleurs voire avec aucun. Pour être en accord avec les attentes des bailleurs, ils sont souvent contraints d'avoir besoin d'ajuster des points spécifiques de leurs activités (graphique 7).

*'Un indicateur nouveau que le [bailleur X] a ajouté jusqu'à présent, on n'avait pas compris cet indicateur jusqu'à ce qu'on décide de rencontrer les représentants locaux du [bailleur X], pour qu'on puisse décider ensemble comment renseigner ces indicateurs. Vous voyez **on n'est pas très impliqué**. Si on était impliqué du début jusqu'à la fin, les compréhensions, les enseignements, leur nature n'allaient pas se poser.'*

C'est le cas notamment du temps consacré pour le SE (81%) où le personnel concerné est tributaire des exigences, des nombreuses demandes de changements et des modifications sur les données provenant des bailleurs.

*'Notre **faible implication par les bailleurs** au niveau de l'élaboration des indicateurs et nouveau projet, ça tombe comme ça et tu es obligé d'informer ces indicateurs comme ça, c'est difficile. Tu trouves qu'il y a surestimation des cibles ou sous-estimation'. 'On a même des **difficultés à comprendre la définition des indicateurs**'.*

Graphique 7. Proportions du personnel en gestion de données déclarant les points d'ajustement nécessaires pour être en accord avec les attentes des bailleurs



Les demandes et exigences de redevabilité

Près de 80% du personnel programmes (N=57) a autant de demandes/exigences de redevabilité envers leurs bailleurs qu'ils en ont envers eux. Or lorsque nous interrogeons les OSC, 37% déclarent que leurs bailleurs ne respectent pas toujours leurs demandes/exigences de redevabilité. Ce qui contre balance la relation sur notamment les conditions de travail : 30% n'ont pas de temps suffisant ni de flexibilité pour répondre aux demandes / exigences de redevabilité, 17% les trouvent peu clairement définies et peu faciles à comprendre, 14% n'ont pas les ressources ni les compétences nécessaires pour y répondre efficacement, 12% n'ont pas de soutien ni de conseils adéquats pour les aider à y répondre, 19% n'ont pas leurs retours d'expérience ni suggestions pris en compte pour améliorer ces conditions.

*'Nous avons remarqué qu'avec certains bailleurs **toutes nos revendications ne sont pas prises en compte**, surtout avec les bailleurs nationaux'.*

Le fait que ces exigences de redevabilité des bailleurs soient inadaptées engendre des conséquences néfastes :

- sur le réseau et l'image de leur structure
 - o 75% estiment que leur association paraît moins crédible dans le secteur associatif
 - o 78% pensent que cela diminue la valeur ajoutée de l'association auprès d'autres bailleurs / des bénéficiaires
 - o 68% trouvent que cela crée moins de collaboration / de partage d'information avec d'autres OSC
- sur leur structure en elle-même
 - o 84% déclarent un impact sur la mise en œuvre des projets et 63% moins de temps pour mener les activités
 - o 72% estiment que cela réduit leurs performances organisationnelles, leur capacité d'agir (74%) et leur indépendance / autonomie (69%)
 - o 68% dénoncent une hausse significative de la charge de travail

Pour plus de la moitié du personnel programmes, il est impossible de satisfaire les demandes/exigences de redevabilités car ils ressentent un manque de confiance envers leurs bailleurs et même 63% pensent qu'il y a un manque de confiance des bailleurs envers eux. Ces conditions de partenariat ne permettent donc pas d'établir une relation d'égal à égal ni d'améliorer le lien.

Ces postes interrogés sur les modalités des pratiques de redevabilité à mettre en place, 3 points principaux à améliorer sont relevés :

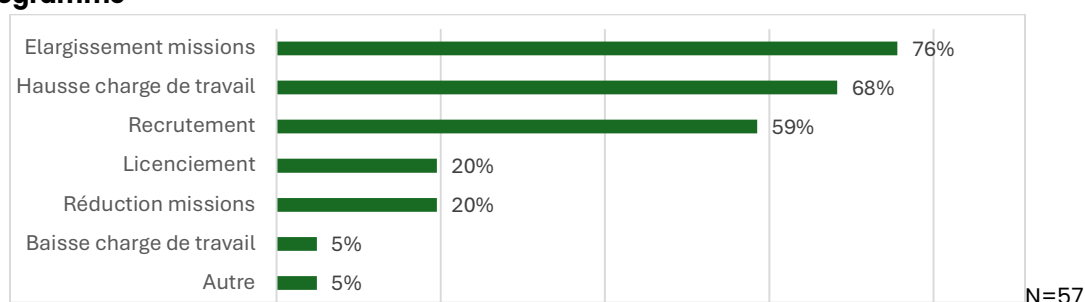
- les procédures, la *'fréquence des rapports d'activités, le contenu des rapports financiers, les séances d'analyse des recommandations'*.
- l'écoute, le soutien, la confiance (30%) et la communication (30%) pour un *'partage d'informations'*.
- le travail d'équipe *'faire des bilans, **consulter les associations, avoir une vision commune avant toute décision**, organiser des rencontres par des ateliers, partage d'expériences et leçons apprises des parcours, définir d'un commun accord les critères de redevabilité, **pratiques basée sur le consensus, partenariat équitable** où tous les partenaires sont consultés de l'élaboration à l'évaluation du projet'*.

Ce qui ressort de ces propositions est une volonté très forte d'un travail collectif et d'une relation saine et équilibrée.

Le financement des bailleurs

Dans un premier temps nous avons observé les évolutions de financement des OSC. Parmi les postes programmes, au cours des dernières années, 72% déclarent au moins un changement dans les priorités de financement, pour lequel la moitié d'entre eux n'a pas été consultée par les bailleurs. Ces changements de priorité de financement portaient essentiellement sur les thématiques (73%), les populations (71%) et la durée des financements (54%). Ce qui a provoqué au sein des OSC (graphique 8) une réduction des missions et des licenciements (20% respectivement) et surtout une hausse de la charge de travail (68%).

Graphique 8. Impacts des changements de priorités de financement d'après les postes programme



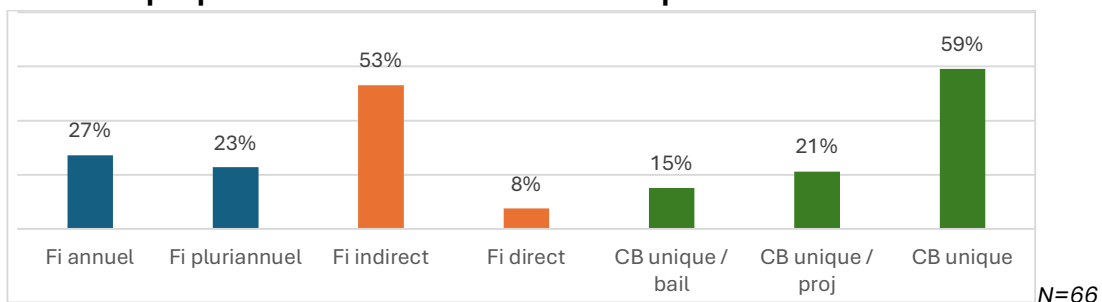
D'autre part sur les modalités de financement des OSC, 75% des postes de direction finance (N= 66) déclarent recevoir leur financement directement par les bailleurs, 68% par l'intermédiaire d'une ONG et 30% de leur gouvernement. Les procédures d'obtention de fonds sont considérées comme complexes (41%), peu flexibles (15%) ne permettant pas de financer une partie des coûts de structure (21%). Concernant les modalités de versement du financement, le constat est le suivant :

- sur la gestion des comptes bancaires (CB)
*'La gestion financière des projets est difficile lorsque le CB n'est pas affilié à un seul projet/bailleur'. 'L'exigence de création de CB est un poids administratif inutile. Un compte unique est plus adéquat.' 'Le fait que tous les fonds soient versés sur un même CB est nécessaire, pour éviter une **gestion complexe des frais bancaires.**' 'Sur les modalités d'ouverture, quand la subvention est finie, il faut les fermer. Attendre encore la subvention et en ouvrir d'autres. Pourquoi ne pas maintenir le même compte et ne pas obliger de les fermer.'*
- sur leur vision globale des conditions de financement

'Le financement pluriannuel permet de procéder à des reprogrammations des activités et de mener à bien tout le programme.' 'Le virement de fond est calculé et versé après chaque soumission de rapport ce qui est une perte de temps avant que les autres décaissements arrivent à l'association, qui n'arrive plus à consommer sur les activités à venir.' *'La mise en place des dispositifs est longue, impactant fortement les activités terrain.'*

Plus précisément, selon ces postes, les modalités de versement du financement ne répondant pas aux besoins des associations concernent principalement le CB unique et le financement indirect (graphique 9) ; dont l'impact principal est de pénaliser les activités par des retards de décaissement de fonds des bailleurs.

Graphique 9. Modalités de versement inadaptées aux besoins des OSC



Sur ces modalités, les OSC ont relevé des inadéquations entre leurs besoins réels et le fait qu'elles soient imposées par les bailleurs. Lorsque nous leur demandons ce qu'elles souhaitent mettre en place pour remédier à cela, **la nécessité d'améliorer la relation bailleur** est évoquée en premier lieu (27%): *'consensus, négociation égale, prioriser le dialogue, ne pas imposer'*. D'autres mettent l'accent sur les CB multiples (20%), uniques (8%), un versement direct (18%), pluriannuel (16%). Il y a aussi un besoin administratif (16%) *'se conformer au manuel de l'association et non l'inverse, alléger les procédures'*.

Les OSC concernées par des financements intermédiaires le précisent :

*'la principale difficulté que nous avons, c'est qu'avec certains bailleurs y a des intermédiaires. Nous, on est sous-réceptaire du [bailleur X], souvent les choses sont discutées directement entre avec le [bailleur X] **sans qu'on soit associé à toute discussion** et souvent sur le terrain, ça se ressent. Y a souvent beaucoup de **difficultés de communication**, d'accompagnement par rapport à certaines activités et aussi par rapport aux bailleurs y a des guides d'utilisation et de justification ce sont des documents élaborés par l'intermédiaire pour poser aux partenaires financiers, aux bailleurs et **on est contraint d'accepter.**'*

*'Pour les modalités de financement, dans le cadre du [bailleur X] par exemple, si tu as 3 sous bénéficiaires secondaires, tu vas ouvrir 3 comptes différents. **Impossible d'ouvrir un seul compte pour le même bailleur.***

Des difficultés précises mais communes à la majorité des OSC ressortent :

'Au niveau du [bailleur X] et du [bailleur Y], leurs exigences c'est un peu trop, côté reporting, des problèmes au niveau de l'organisation interne du pays. Par exemple la TVA ils disent qu'ils ne paient pas de TVA sur les factures, que c'est comme ça au niveau de la Convention avec le pays, nous comme on n'a pas les copies de ces conventions, c'est compliqué. C'est surtout au niveau des taxes, sur les factures, sur l'achat des choses et eux ils n'aiment pas trop qu'on justifie les taxes à leur niveau parce qu'ils ont une convention avec le pays et ne vont pas payer les taxes nous à notre niveau comme on n'a pas ces copies de ces conventions-là, les fournisseurs ne l'acceptent pas, voilà un peu le problème.'

Autre difficulté celle du respect du calendrier :

*'Le cas du [bailleur X] c'est **toujours en retard**, pour un planning de 6 mois **le virement** a 3 mois de retard. On souhaite que vous réalisiez les activités en 3 mois, c'est compliqué et ils n'acceptent pas le préfinancement ni les avances. Or la ressource humaine est là, sans indemnités, ils ont des besoins et une famille à gérer. Et donc la possibilité, c'est de perdre ses ressources. Tu restes **3 mois avant qu'on fasse le virement pour que tu puisses gérer cette ressource humaine.***

'Une subvention censée commencer en janvier, on a commencé à postuler depuis le mois de juin de l'année précédente et souvent on a la mise en œuvre qui commence en septembre c'est souvent très compliqué à gérer, ce qui vraiment nous dérange, c'est les subventions avec des délais ou qui ne respectent pas le timing, le délai convenu au départ.'

Seulement 56% des postes de direction finances déclarent que ces procédures permettent de financer une partie des coûts de leur structure, alors que c'est une des demandes qui permettrait d'améliorer la PEC des bénéficiaires comme vu précédemment.

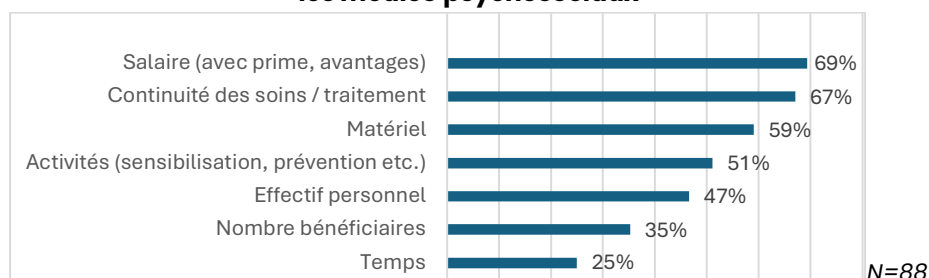
A noter qu'il y a un manque d'informations sur les financements par le personnel médico psychosocial (N=88) : la part des personnes n'ayant pas répondu ou ne sachant pas répondre sur ce sujet est conséquente. Sur les variations de financement des dernières années, 32% n'ont pas répondu ou ne savent pas ; il en est de même pour les changements des conditions d'obtention de financement

(36%) et sur les changements dans le choix des soins et services financés par les bailleurs (25%), alors que ce sont les principales personnes concernées. Ce qui peut s'expliquer par le manque d'implication de ce personnel par les bailleurs dans le montage des projets.

Impact des changements de financement

Pour les médico psychosociaux, les changements de financement impactent la qualité de la PEC des bénéficiaires (graphique 10) notamment au travers de leur salaire (69%) et la continuité des soins / traitements (67%). Même si le temps de la consultation et le nombre de bénéficiaires reçus sont les moins touchés, ce sont tout de même le matériel nécessaire à leur PEC, les activités dont ils bénéficient et le nombre du personnel en charge de leur PEC qui sont impactés par ces changements de financement.

Graphique 10. Impacts des changements de financement sur la qualité de la PEC, d'après les médico psychosociaux



Il en est de même sur les missions du personnel : près de 60% déclarent que ces changements impactent les services et traitements apportés aux bénéficiaires et 55% l'indiquent sur les infrastructures et équipements à disposition. Une fois encore, 25% ne savent pas si les changements de financement ont un impact sur leurs missions, traduisant leur méconnaissance sur le sujet. L'impact sur leurs conditions de travail, ce sont principalement des conséquences sur leur état psychologique (stress, motivation, burn out, etc.) et sur leur salaire (74%).

Les contraintes des outils financiers

L'audit financier imposé par le bailleur améliorerait le process de gestion pour 91% du personnel direction finances (N=66). Cependant, 32% subissent un décalage entre leurs préférences en outils, méthodes de gestion financière et ceux demandés, exigés par les bailleurs (procédures d'audits, outils de reporting, politiques de gestion des dépenses). Cette situation implique d'importantes conséquences sur les associations, une hausse de la charge de travail (86%), de la pression subie de la part des bailleurs (71%) et une défiance dans la mise en œuvre des demandes bailleurs (52%).

Afin de pallier ces décalages sur les outils financiers, les associations évoquent la nécessité de **'changer et harmoniser les pratiques, d'agir sur le système de gestion'** et surtout **'un réel besoin d'accompagnement'** de la part des bailleurs. Ajouté à cela, leurs outils de travail ne sont pas forcément adaptés :

'Dans le cadre de [bailleur X], les outils sont en anglais, mais dans un pays francophone on est obligé de renforcer nos capacités aussi en langue, si la possibilité de traduire pour que les structures s'approprient davantage ces outils ça serait mieux.'

Une des principales difficultés des OSC est celle des dépenses non éligibles :

*'Ce qui est un peu **compliqué pour nous, c'est les dépenses non éligibles.** Il y a des dépenses, des besoins réels. Comme acteur de terrain nous en avons dans la mise en œuvre des activités, mais on vous fait comprendre que certaines dépenses ne sont pas éligibles parce que par exemple acheter du matériel pour des aménagements en interne pour installer ces équipements c'est tout une procédure et des fois c'est pas autorisé et **ça nous bloque, alors que c'est des besoins réels** installer ces appareils pour pouvoir continuer et bien mettre en œuvre les activités.'*

*'Par exemple on doit **justifier le reçu de taxis ou de taxi moto, ce qui n'est pas possible dans nos contextes.** Un jeune homme ado qui va faire des visites à domicile dans le cadre d'un projet, on lui donne 2000, 1000 francs CFA pour le déplacement, il vient avec le rapport, on dit que c'est insuffisant, que la décharge ne suffit pas, il faut en plus de la décharge un ticket de taxi. Dans nos localités, ce n'est pas faisable, ce n'est pas possible, c'est vraiment compliqué tout ça. Là, **ça agit sur la réalisation des activités.** On veut faire plus social à un enfant qui est malnutri, qui est orphelin, dans une famille d'accueil qui vraiment ne va pas, on veut juste l'appuyer avec un montant de 500 francs par jour pour que, quand il s'en va dans son atelier pour apprendre, au moins qu'il puisse manger quelque chose, comment on peut justifier ça ? On a le rapport social qui prouve tout ça, mais non on demande en plus de ça, de justifier avec l'enfant qui va payer. Comment il peut avoir un ticket de 500 francs pour justifier ça, voilà, tout ça agit vraiment sur tout le projet.'*

'Pour les justificatifs qui sont impossibles à avoir, on a beau expliquer au bailleur que c'est pas possible, on est obligé de retourner l'argent, de reverser l'argent non utilisé. Souvent aussi l'activité n'est pas menée à terme, donc on ne peut pas mener une activité qu'on ne peut pas justifier

donc si ce sont des activités qui ne sont pas amateurs à la fin du projet on reverse l'argent'.

En plus d'avoir un impact sur les activités du projet, ces freins sur les modalités financières impactent aussi la participation du personnel à des événements et celle de leurs collaborations :

*'ça fait que si on envoie des invitations pour certains projets, les gens n'acceptent plus et ça complique vraiment le travail. On demande qu'on justifie la communication, **on justifie tout, tout ça bloque le travail.**'*

En d'autres termes, certains pensent ainsi :

*'Malheureusement ou heureusement, je pense que nous sommes aussi contraints de nous plier aux exigences des bailleurs au risque d'avoir des audits qui font apparaître soit des commentaires du type 'dépenses insuffisamment ou non justifiées', voire pire 'dépenses non éligibles'. Mais moi ce que je retiens de tous les parcours qu'on a eu jusqu'à maintenant, c'est que de toutes les façons **nous devons faire en sorte de nous conformer à ce qui nous est demandé** et d'en tirer le meilleur profit.'*

La relation bailleur est un sujet clé du volet quantitatif (questionnaires). Dans un second temps nous avons donc approfondi ce dernier dans un volet qualitatif (entretiens N=33) où 2 points ont émergé :

- une distinction nette entre les bailleurs anglophones et francophones (près de 70%), les principales difficultés étant avec les premiers et les bailleurs nationaux.

'Les difficultés se posent surtout avec les bailleurs nationaux, c'est difficile et compliqué de travailler avec eux. Bon je ne sais pas de manière officielle, ils ont parfois des difficultés ou des retards à verser les financements dans les temps, ce qui nous freine dans la mise en œuvre de certaines activités. Bien sûr les raisons officielles données, ce sont des méthodes bureaucratiques un peu trop compliquées qui ralentissent la machine. Mais je ne veux pas trop m'étaler sinon ça va bouffer pratiquement tout le temps de l'entretien'.

'Chaque fois il y a des problèmes avec les bailleurs nationaux, parfois il y a ces retards de paiement'.

*'Les rapports sont un peu dictats, je ne sais pas si c'est un peu la dictature, quand on a fait des retours aux partenaires, il n'y avait **même pas une volonté d'écouter, de nous laisser une marge de manœuvre ou une***

volonté de changer les process. C'est dur les méthodes, c'est ça ou c'est pas ça, c'est à prendre ou à laisser. Vous faites comment ?

Si un choix est à faire selon la souplesse et l'écoute, c'est clair **qu'on préfère les fonds qui viennent des francophones**, comparés aux financements des anglophones.'

'Oui, je compare les anglophones avec les francophones **à la seule différence que les enveloppes des francophones ne sont pas énormes** comparées aux enveloppes anglophones. Quand on connaît la situation dans laquelle nous associations sont, on aurait tendance à **faire un plaidoyer pour** dire que finalement il faudrait peut-être **que les Européens fassent un peu plus d'efforts**. Parce **qu'on est complètement dépendant de ces fonds assez importants** qui viennent du gouvernement américain mais avec des **restrictions assez importantes et une certaine rigidité**. Aussi avec l'inconvénient de **vous imposer** plus ou moins des résultats à l'avance **sans pouvoir avoir la moindre souplesse dans le type de gestion que vous pouvez faire**. Donc voilà, je pense que si on veut comparer les portefeuilles et les financements.'

'Au niveau du gouvernement, il donne la **priorité aux structures publiques et pas aux associations sur l'équipement biologique médical** en disant que **les associations ne sont que des activités communautaires et qu'ils ont la possibilité de mobiliser d'autres partenaires**'

'Nous avons eu de très bonnes relations avec nos bailleurs de l'espace francophone, vraiment France[...], ça c'est toujours très bien passé. [...] Mais au niveau de **la partie anglo-saxonne, on a vraiment de très grosses difficultés au niveau du respect mutuel.**'

- la flexibilité et le dialogue avec les bailleurs (61%),
'le bailleur, souvent **quand il veut communiquer, c'est pas une communication, c'est une information**, c'est à dire qu'il dit fais ça, **soit tu acceptes soit tu n'as pas le droit de dire le contraire.**'

Et malgré ces conditions de partenariat, ce qui importe pour les OSC c'est la PEC des bénéficiaires :

'Normalement, quand un bailleur lance un appel à candidature pour projet il y a souvent des restrictions, c'est comme une charte, une charte

qu'on attend de vous et aujourd'hui les organisations se retrouvent en train d'être obligées d'accepter certaines conditions, justement parce qu'il faut bien répondre aux besoins des populations pour lesquelles elle travaille. Et elles n'ont pas trop le choix, même si parfois les subventions ne sont pas à long terme, il y a des bailleurs qui lancent **des appels à candidature parfois sur un an, 2 ans, après quelle est la continuité ?** Comment est-ce qu'on arrive à gérer tout le reste ? Je dirais qu'il faut équilibrer le fond, il devrait simplement **faire confiance aux organisations, à partir de la confiance on peut facilement travailler**, s'il y a beaucoup trop de conditions, les gens ont du mal à vraiment réaliser les indicateurs qu'il faut et les objectifs qui sont prévus dans le cadre de quelconque projet financé'.

Même si souvent cette qualité de la PEC reste complexe à assurer,

'Le fait qu'on veut **satisfaire coûte que coûte les bailleurs au profit des bénéficiaires** je me dis que c'est parce qu'il y a des bailleurs qui ne sont vraiment pas flexibles, **ce qu'ils veulent voir c'est des résultats attendus**. Je crois que ce qu'ils veulent voir, c'est exactement ce qu'on cherche à leur offrir sans pour autant faire de la réalité du terrain. S'il y avait un peu de flexibilité, là on pourrait peut-être replanifier en fonction ou favoriser les bénéficiaires. Parce que **c'est une fois sur le terrain qu'on se rend compte effectivement que la planification qu'on a eu à faire ne cadre pas avec les réalités**, donc l'objectif ou les résultats attendus peuvent changer.'

'Des difficultés avec [bailleur X ou Y], on aurait déjà arrêté les activités, mais le bénévolat est la base même de notre travail, on voit ces patients qui arrivent, ces personnes que nous avons l'habitude d'aider on s'est dit si on s'arrête là, ça va être compliqué. Donc avant de prendre des mesures extrêmes comme cesser tout contrat ou partenariat, on essaie de trouver des solutions palliatives, de **résoudre ces différences entre nous et bailleurs nationaux**'. 'Dans l'assistance technique qui nous est proposée parfois **on a l'impression que ce n'est pas nous qui choisissons**. Ce ressenti est là parce que normalement quand on veut une assistance technique, on doit l'exprimer clairement. Maintenant il y a **certains bailleurs qui estiment à notre place** qu'on a besoin d'une assistance technique pour tel domaine ou tel secteur. Donc parfois on l'accepte, mais ça passe pas très bien parce que **la demande ne vient pas de nous**. Ça aurait été **mieux d'avoir des répondants locaux qui connaissent mieux les contextes** pour accompagner dans le travail'.

En effet, les OSC soulignent le manque d'alignement dans le processus de recrutement (consultance, prestataires etc.) avec la compréhension nécessaire de leur contexte (pays, thématiques, problématiques etc.), engendrant encore des difficultés sur le déroulement des projets.

'On a des capacités internes, des gens qui ont travaillé avec ces OSC qui connaissent mieux ces structures là et qui connaissent mieux les bénéficiaires, on a mieux à mettre à profit que d'aller chercher une personne, peut être à bac+5 qui ne maîtrise rien, qui vient et ne peut pas répondre le projet à moitié.'

*'La difficulté que nous avons avec les bailleurs de longue date avec nous depuis peut être la création de nos structures, nous avons de grosses difficultés que nous traînons en termes de mobilisation, de ressources endogènes, je dirais pour ne pas dire que **nous sommes carrément dépendants vis à vis des bailleurs**. C'est pour ça que X (personne du focus group) quand il dit que le bailleur il vient avec son argent il dicte ce qu'il veut et nous devons suivre, c'est dans ce sens que nous devons aussi abonder pour **réduire cette dépendance des structures** pour pouvoir permettre qu'on puisse parler, échanger pour **ne pas subir la loi du bailleur** parce que lorsque lui met l'argent pour vous accompagner à la mise en œuvre, il veut donc des résultats. Donc ça va qu'il soit regardant sur ce qu'il met sur la table, mais ça ne reflète pas les besoins réels.'*

Vision globale

Afin de partir d'un constat commun et de le rappeler, nous avons demandé aux postes programmes quel est le rôle des ONG nationales ou internationales. Il s'agit de :

- Renforcer les capacités (techniques et organisationnelles) des OSC locales (98%)
- Développer des partenariats opérationnels avec les OSC locales de leurs secteurs d'intervention (91%)
- Garantir la prise en compte des voix des OSC locales (84%)
- Promouvoir la crédibilité et la légitimité des OSC locales vis-à-vis des bailleurs (84%)
- Coordonner les partenariats et concertations entre OSC locales (82%)

- Servir de "garants" de la bonne conduite des projets financés par les bailleurs (pilotage stratégique, gestion des projets, rendu des comptes, trésorerie, gouvernance etc.) (77%)
- Organiser, administrer le financement des activités portées par les OSC locales (63%)

D'autres rôles sont relevés et doivent être assurés par les associations : **faire du plaidoyer** où il s'agirait d'accompagner, de soutenir et de défendre des acteurs, des causes et de coordonner des enjeux communs. Mais aussi, l'importance de **la communication et de la recherche**, *'prôner la transparence, appuyer/ surveiller l'Etat'*. Or, comme nous l'avons vu plus haut, ces 3 domaines sont les moins financés par les bailleurs accentuant le fait que ces derniers n'entendent pas les principaux besoins des OSC :

'la R&D vraiment c'est très demandé et il n'y a pas assez de bailleurs flexibles. Mais c'est vrai qu'on a des projets porteurs qu'on aimerait bien développer, ça nous bloque un peu le fait qu'il n'y ait pas assez de financement.'

*'Quand il s'agit des projets de recherche, la plupart de ces projets tout est vraiment carré et vous rentrez dedans. **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.'*

4. LIMITES DE L'ETUDE

Ce qui a encouragé la mise en place de cette étude ce sont les premiers échanges entre les partenaires de Sidaction et l'équipe sur leurs difficultés globales avec les bailleurs. Ainsi, il n'aurait pas été possible d'aborder tous ces aspects uniquement au travers des questionnaires pour leur permettre de s'exprimer sur la nécessité de s'interroger sur leurs relations partenariales. L'étude est donc menée par Sidaction, bailleur auprès des associations d'Afrique de l'Ouest, de l'Est et du Centre ayant répondu. La plupart sont des partenaires de longue date, d'autres le sont depuis peu, ce qui permet d'avoir une vision globale sur les sujets abordés. Mais c'est sans doute cette relation de confiance installée depuis des années qui a permis aux OSC de se positionner et d'apporter franchise et objectivité dans les réponses. Ce biais est donc a priori mineur et cela s'est confirmé lors des entretiens qualitatifs où la peur de s'exprimer de visu, du jugement, d'impacter les conditions de financement de Sidaction, ne s'est pas fait ressentir au vu des réponses parfois tranchantes qui ont été formulées.

Par ailleurs, le travail a été coordonné par le pôle plaidoyer de Sidaction, afin de mettre à distance la dimension technique de gestion des financements de Sidaction. Enfin, Sidaction a toujours défendu l'idée que son rôle dans la coordination de ce travail ne devait pas l'absoudre de toute auto-critique, et que les constats, questions et recommandations issues de ce travail devaient s'appliquer à elle-même.

Enfin, lors de la collecte, certains répondants ayant plusieurs fonctions possibles (direction de structure/ médecin, chargé de programme/ psychologue etc.), ils sont donc amenés à répondre à un ou 2 questionnaires selon s'ils se considèrent arbitrairement plus sur un poste qu'un autre (temps de travail, corps de métier, etc.). La taille des sous échantillons par corps de métier n'est donc pas représentative du nombre des personnes mais bien de leurs fonctions.

CONCLUSION

Dans un contexte de tensions croissantes sur les financements de la lutte contre le sida à l'international, il était cohérent que les résultats de l'étude montrent des relations complexes entre bailleurs et OSC. Mais elle a également révélé des axes plus subtils de difficultés et contraintes vécues par les OSC. En effet, la demande principale des OSC est de pouvoir **améliorer la relation qu'elles ont avec leurs bailleurs, au profit d'une relation non descendante, plus juste, plus équilibrée et mieux construite**, où la reconnaissance et la valorisation de leur expertise joue un rôle central.

La vision globale sur l'ensemble de ces difficultés ouvre également sur la question de la dépendance des associations et de leur autonomie. Les OSC s'interrogent sur le fait de revoir leurs fonctionnement et système actuels ;

'Essayez un peu de vous imaginer les conditions dans lesquelles les associations qui dépendent d'au moins 50 voire 75% des bailleurs, qu'elles essaient de se débrouiller au quotidien c'est pas évident'.

*'C'est souvent les risques que les bailleurs **suspendent des financements du jour au lendemain**, sans tenir compte des différents contrats en cours'.*

Alors que les coupes budgétaires américaines ont eu lieu peu de temps après cette étude, nous sommes spectateur.rices des conséquences désastreuses sur les OSC et de leur devenir : des équipes décimées et épuisées, des services et activités indispensables à la prise en charge des personnes infectées et affectées par le VIH interrompues, des associations en sursis...

Ces interrogations se posent aussi bien au sein des OSC, de leur direction :

'Tu ne sais pas qui pourrait engager des actions à l'endroit de la structure et vous êtes obligé de développer des stratégies internes pour atténuer ces risques mais qui ne parlent pas effectivement. Ça joue sur la santé, le bien-être, des responsables et aussi cette peur au niveau de l'équipe et de nous en tant que directeur, c'est pas simple au niveau exécutif.'

Mais elles touchent également à la place des bailleurs internationaux dans la structuration de la réponse :

'Finalement, la situation que l'on traverse, elle interpelle nos gouvernants. Parce que, finalement, est-ce normal que 90% du financement du VIH dans notre pays soit fait par des partenaires extérieurs ?'

La multiplication des enjeux du contexte actuel oblige donc à se questionner largement sur le rôle des bailleurs et sur la façon dont nous pouvons repenser ce rôle, afin de restreindre les contraintes déjà fortes qui pèsent sur les associations et de développer la responsabilité mutuelle et la confiance nécessaires à la préservation d'une société civile forte et d'organisations résilientes.

Annexe 1. Liste des bailleurs mentionnés par les OSC

AFD

Agence belge de développement

ANRS

ARCAD SANTÉ

AWDF African Women's Development Fund

CARE

CARESP : Centre Africain de Recherche en Epidémiologie et Santé Publique

Centers for Disease Control and Prevention

Coalition Plus

COC Netherlands

Coopération France

Cordaid

Croix Rouge

Diriya

Enda Santé

ESPOIR VIE TOGO France

Expertise France

FENOS-CI Fédération Nationale Organisation de Santé

FHI 360

Fight Aids Monaco

Fondation de France

Fonds Mondial

Fonds National de Lutte Contre Le Sida

FRIDA fonds pour les jeunes féministes

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit agence de coopération internationale allemande pour le développement

Haut Conseil National de Lutte Contre le SIDA

Health Alliance Côte d'Ivoire

ICAP Global Health

International Lesbian, Gay, Bisexual, Trans and Intersex Association ILGA

IPC Initiative Privée et communautaire de lutte contre le SIDA

IPPF : Fédération internationale pour la Planification Familiale

ISDAO Initiative Sankofa d'Afrique de l'Ouest

L'Initiative

MAÏA

MDM

MSF
National Social Inclusion Foundation
OCASS Observatoire
OMS
Onusida
PACCI
PARTAGE
PEPFAR
PISCCA Projets Innovants de la Société Civile et Coalitions d'Acteurs
Plan
PNUD
PORTEO BTP
RESONUT
Sidaction
Solidarité Sida
Solthis
SP/CNLS Secrétariat Permanent du Conseil national de lutte contre le SIDA et les IST
Speak Up Africa
ST ETIENNE
STEA Société Trans Euro-Afrika
TRI-MOM
UHAI-EASHRI Initiative pour la santé et les droits sexuels en Afrique de l'Est
UNFPA (Fonds des Nations unies pour la population)
UNICEF
Union Européenne
USAID
ViiV Sida

Annexe 2. Questionnaires

- a. Questionnaire Direction Finances

Mesdames, Messieurs,

Le pôle plaidoyer de Sidaction souhaite mener des actions de « Plaidoyer bailleur » : il s'agit d'étudier les freins rencontrés dans vos missions et activités de terrain liés aux conditions de financement et de partenariat définies par les bailleurs.

L'objectif de ce travail est de réfléchir ensemble à la façon dont nous pouvons rendre les bailleurs davantage redevables de la qualité des actions de terrain et de leur adaptation aux contraintes administratives, financières et opérationnelles rencontrées par les associations.

Il ne s'agit pas ici de nous présenter comme des modèles, car certains aspects de ce plaidoyer pourraient très bien nous être adressés. Nous profiterons de ce travail pour nourrir nos réflexions et questionner nos pratiques.

Merci de noter que ce questionnaire est totalement anonymisés et confidentiels. Il ne sera pas possible d'identifier les personnes / structure ayant répondu.

Toutes les réponses apportées n'impactent en rien votre posture, notre posture, et notre relation partenariale. Les réponses doivent être issues d'une transparence la plus totale afin de mener à bien ce plaidoyer bailleur.

Nous vous remercions par avance pour votre participation. Pour toutes questions, n'hésitez à contacter: s.cossais@sidaction.org

Votre profil

0. Intitulé de votre poste :
1. Vous travaillez à l'association depuis :
 - a. Moins d'un an
 - b. 1 an à 3 ans
 - c. 3 à 5 ans
 - d. Plus de 5 ans
2. Actuellement, travaillez-vous :
 - a. A temps plein
 - b. A temps partiel
3. Combien y a t-il de salariés à l'association ?

Situation financière de votre association

4. Actuellement, combien de bailleurs financent l'association ?
5. Listez ci-dessous vos bailleurs, précisez les différents soutiens hormis le soutien financier:

Type de soutien

Nom du bailleur	Soutien en nature	Soutien en projets de recherche	Renforcement de capacités (soutien technique compris)	Autre soutien précisez:

6. Comment décririez-vous la situation financière de l'association ?

- a. **Prospère** (*ressources financières solides et suffisantes pour répondre aux besoins actuels et futurs, budget en hausse constante permettant d'investir dans de nouveaux projets et initiatives*)
- b. **Stable** (*situation financière équilibrée. Les ressources sont suffisantes pour couvrir les dépenses courantes et maintenir les opérations régulières sans difficulté majeure*)
- c. **Précaire** (*défis financiers avec une gestion prudente des ressources, des fonds limités et des ajustements nécessaires pour maintenir la stabilité financière*)
- d. **Survie** (*période financière critique, les ressources sont insuffisantes pour couvrir les dépenses de base, des mesures immédiates peuvent être nécessaires pour assurer la survie à court terme*)

7. Y a-t-il eu des changements dans vos financements au cours des 5 dernières années ? Oui / Non

Si oui, quels ont été les changements ? Hausse du financement

Baisse du financement

Changement de source de financement

Nouveau financement

Financement Interrompu

Autre changement précisez:

Indiquez les impacts liés à chaque changement de financement.

- 8. lorsqu'il y a hausse de financement :** Hausse des activités
 Baisse des activités
 Arrêt des activités
 Hausse du nombre du personnel
 Baisse du nombre du personnel
 Hausse de la charge de travail
 Baisse de la charge de travail
 Autre changement précisez:

- 9. lorsqu'il y a baisse de financement :** Hausse des activités
 Baisse des activités
 Arrêt des activités

Hausse du nombre du personnel

Baisse du nombre du personnel

Hausse de la charge de travail

Baisse de la charge de travail

Autre changement précisez:

10. **lorsqu'il y a changement de source de financement:** Hausse des activités
Baisse des activités
Arrêt des activités
Hausse du nombre du personnel
Baisse du nombre du personnel
Hausse de la charge de travail
Baisse de la charge de travail
Autre changement précisez:

11. **lorsqu'il y a nouveau financement:** Hausse des activités
Baisse des activités
Arrêt des activités
Hausse du nombre du personnel
Baisse du nombre du personnel
Hausse de la charge de travail
Baisse de la charge de travail
Autre changement précisez:

12. **lorsqu'il y a financement interrompu :** Hausse des activités
Baisse des activités
Arrêt des activités
Hausse du nombre du personnel
Baisse du nombre du personnel
Hausse de la charge de travail
Baisse de la charge de travail
Autre changement précisez:

13. **lorsqu'il y a autre changement :** Hausse des activités
Baisse des activités
Arrêt des activités
Hausse du nombre du personnel
Baisse du nombre du personnel
Hausse de la charge de travail
Baisse de la charge de travail
Autre changement précisez:

Modalités de financement

Les procédures d'obtention de fonds comprennent: l'organisation des appels à projets, la définition des critères, la rationalisation des coûts, le temps de négociation des projets, les délais de versement des fonds et documents transmis pour validation.

14. En général, diriez-vous que la **majorité** de vos bailleurs ont des procédures d'obtention de fonds :

Clares ? Oui Non

Flexible ? Oui Non

Complexes ? Oui Non

Permettant de mener à bien vos activités Oui Non

Permettant de financer une partie de vos coûts de structure Oui Non

15. Pour chaque modalité de versement du financement, précisez si elle répond aux besoins de l'association et indiquez **si la majorité de vos bailleurs imposent ces modalités de versement** :

a. Financement annuel

Très inadéquate

Plutôt inadéquate

Plutôt adéquate

Très adéquate

Je ne sais pas

Majorité des bailleurs ? Oui Non

b. Financement pluriannuel Très inadéquate

Plutôt inadéquate

Plutôt adéquate

Très adéquate

Je ne sais pas

Majorité des bailleurs ? Oui Non

c. Financement versé par le biais d'une autre organisation que la vôtre Très inadéquate

Plutôt inadéquate

Plutôt adéquate

Très adéquate

Je ne sais pas

Majorité des bailleurs ? Oui

Non

d. Compte bancaire unique pour chaque bailleur Très inadéquate

Plutôt inadéquate

Plutôt adéquate

Très adéquate

Je ne sais pas

Majorité des bailleurs ? Oui

Non

e. Compte bancaire unique pour chaque projet Très inadéquate

Plutôt inadéquate

Plutôt adéquate

Très adéquate

Je ne sais pas

Majorité des bailleurs ? Oui

Non

f. Compte bancaire commun pour tous les projets, indépendamment du bailleur

- Très inadéquate
- Plutôt inadéquate
- Plutôt adéquate
- Très adéquate
- Je ne sais pas

Majorité des bailleurs ? Oui

Non

16. Parmi les modalités de versement des financements que vous avez qualifiées d'inadéquates, que peut-on mettre en œuvre pour mieux répondre aux besoins de l'association ?

Gestion financière

17. L'audit financier imposé par le bailleur est-il un outil améliorant vos process de gestion ?

Oui Non

18. Y a-t-il un décalage entre vos préférences en outils / méthodes de gestion financière et ceux demandés / exigés par vos bailleurs ? Oui Non

Si oui, sur quels aspects existe-t-il des décalages ?

1. Procédures des audits
2. Choix de compte bancaire
3. Politiques de gestion des dépenses
4. Gestion budgétaire des projets
5. Gouvernance financière
6. Procédures d'évaluation d'impact financier
7. Les outils de rendu de compte (reporting)
8. Gestion de la sécurité financière
9. Choix du système de comptabilité
10. Normes comptables à suivre
11. Exigences sur les rapports financiers
12. Règles d'aménagement budgétaire
13. Règles de taux de change
14. Autre (Précisez):

19. Ces décalages ont-ils des impacts importants sur l'association ? Sélectionnez les 3 impacts les importants

1. Charge de travail plus lourde
2. Défis de mise en œuvre des demandes des bailleurs
3. Défis de mise en œuvre des activités de l'association
4. Augmentation de la pression subie
5. Coûts supplémentaires pour l'association
6. Impact négativement notre fonctionnement organisationnel
7. Autre (Précisez):

20. Sur ces décalages et leurs impacts, quelles procédures ou pratiques peut-on mettre en œuvre pour y remédier ?

21. Classez la dépense la plus importante (1) à la moins importante (9) et indiquez si la majorité des bailleurs couvre ses dépenses.

(Sous chaque dépense, entrez un chiffre entre 1 et 9)

Dépenses liées :	Majorité des bailleurs (Oui/Non)
Aux activités à destination des bénéficiaires	
Aux salaires, primes et/ou indemnités du personnel	
Aux frais généraux (fonctionnement, gestion, équipements)	
À l'investissement (ordinateur, logiciel, infrastructures etc.)	
Au renforcement de capacités (formations du personnel, organisation d'activités auto-support etc.) pour la mise en œuvre des activités	
Au renforcement structurel	
Aux frais de transport et communication	
Au suivi-évaluation et capitalisation	
A la recherche et développement	

22. Parmi les dépenses importantes financées par peu de bailleurs, quels sont les 3 principaux impacts sur l'association ? Sélectionnez-en uniquement 3.

- a. Moins de flexibilité
- b. Moins d'autonomie
- c. Frein à la pérennité de l'association
- d. Entrave notre capacité à planifier à l'avance
- e. Complique les formalités administratives
- f. Ne permet de mener à bien les activités essentielles
- g. Ne permet pas de répondre à l'ensemble des besoins des bénéficiaires
- h. Autre

Confiance association-bailleur

23. Vous sentez-vous autonome dans la gestion de vos fonds avec la majorité de vos bailleurs ?

Oui Non

24. Etes-vous en mesure de parler de vos difficultés de gestion de fond avec la majorité de vos bailleurs ?

Oui Non

25. Avez-vous d'autres remarques à nous partager ?

b. Questionnaire Programmes

Mesdames, Messieurs,

Le pôle plaidoyer de Sidaction souhaite mener des actions de « Plaidoyer bailleur » : il s'agit d'étudier les freins rencontrés dans vos missions et activités de terrain liés aux conditions de financement et de partenariat définies par les bailleurs. L'objectif de ce travail est de réfléchir ensemble à la façon dont nous pouvons rendre les bailleurs davantage redevables de la qualité des actions de terrain et de leur adaptation aux contraintes administratives, financières et opérationnelles rencontrées par les associations. Il ne s'agit pas ici de nous présenter comme des modèles, car certains aspects de ce plaidoyer pourraient très bien nous être adressés. Nous profiterons de ce travail pour nourrir nos réflexions et questionner nos pratiques. Merci de noter que :

- Ce questionnaire est totalement anonymisés et confidentiels. Il ne sera pas possible d'identifier les personnes / structure ayant répondu.
- Toutes les réponses apportées n'impactent en rien votre posture, notre posture, et notre relation partenariale. Les réponses doivent être issues d'une transparence la plus totale afin de mener à bien ce plaidoyer bailleur.

Nous vous remercions par avance pour votre participation. Pour toutes questions, n'hésitez à contacter: s.cossais@sidaction.org

Votre profil

1. Intitulé de votre poste :
2. A l'association, vous travaillez depuis :
 - a. Moins d'un an
 - b. 1 à 3 ans
 - c. 3 à 5 ans
 - d. Plus de 5 ans
3. Actuellement, travaillez-vous : à temps plein / à temps partiel
4. A l'association, combien y a-t-il de salariés?

Influence des bailleurs sur les thématiques et mise en œuvre des projets/activités

5. Actuellement, combien de bailleurs financent l'association ?
6. Est-ce que les missions de l'association ont changé/évolué au fil du temps ? Oui Non
Si oui, quels facteurs ont influencé ce changement ?
 - a. Les besoins des bénéficiaires
 - b. La réduction des sources de financement provenant des bailleurs
 - c. L'augmentation des sources de financement provenant des bailleurs
 - d. Les changements de priorités et de programmes des bailleurs
 - e. Les changements dans les modalités de financement des bailleurs
 - f. La difficulté à recruter et à fidéliser du personnel qualifié
 - g. Un changement de stratégie au sein de l'association
 - h. Autre précisez :
7. Y a-t-il eu un changement dans les priorités de financement de vos bailleurs au cours de ces dernières années ? Oui Non
Si oui, sur quels aspects y-t-il eu des changements de priorité de financement ?
 - a. Thématiques
 - b. Populations

- c. Géographique (préférence pour certaines régions au niveau nationale ou internationale)
 - d. Durées des financements
 - e. Types de dépenses financés
 - f. Autre précisez:
8. Avez-vous été consulté par les bailleurs sur ces changements de priorité ? Oui Non
9. Ces changements de priorités de financement ont eu un impact sur :
- a. Elargissement de vos missions
 - b. Réduction de vos missions
 - c. Recrutement de personnel
 - d. Licenciement de personnel
 - e. Hausse de la charge de travail
 - f. Baisse de la charge de travail
 - g. Autre précisez:
10. Généralement, quel acteur a la plus grande influence sur les choix, les objectifs de vos activités ?
- a. Le conseil d'administration de votre association
 - b. Les bénéficiaires
 - c. Les bailleurs
 - d. Le gouvernement
 - e. Autre précisez :
11. Parmi les demandes des bailleurs, lesquelles influencent la planification et la mise en œuvre des activités de l'association ?
- a. Compte rendu du projet
 - b. Objectifs à atteindre
 - c. Évaluation de l'impact
 - d. Rapports financiers et audits
 - e. L'encouragement ou imposition de consortium
 - f. L'utilisation d'une ONG nationale ou internationale comme intermédiaire
 - g. Les limitations de dépenses liées aux frais généraux et de fonctionnement
 - h. Les limitations de recrutement de personnel pour les projets
 - i. Autre précisez :

Relation Association-Bailleur

12. Pourriez-vous indiquer la proportion des bailleurs avec laquelle vous avez le type de relation suivante :

	Majorité / Minorité / Aucun
Une relation fluide entre partenaires	
Une relation difficile voir conflictuelle	
Vous êtes considérés comme exécutant	

Un sentiment de remise en question des capacités de l'association	
Une confiance égale	
Une méfiance des bailleurs	
Une méfiance de l'association	

13. Indiquez la proportion des bailleurs avec lesquels vous vous sentez en mesure d'influencer ou de négocier les aspects suivants :

	Majorité / Minorité / Aucun
Les méthodes de versement de financement	
Le cycle de financement	
Les choix, les objectifs de vos activités	
Les décisions de pilotage stratégique du projet	
Les types de dépenses financés	

14. Sélectionnez 3 facteurs qui ont le plus grand impact sur votre capacité à influencer/ négocier avec les bailleurs :

- La taille de l'association
- Nos réseaux et partenariats stratégiques
- Les compétences en communication et de plaidoyer de l'association
- Le nombre d'associations sur notre territoire travaillant sur nos thématiques ou avec nos publics cibles
- La réputation et la crédibilité de l'association au niveau locale/ international
- La flexibilité des bailleurs
- La stabilité politique et économique du pays

15. Indiquez la proportion de vos bailleurs qui vous consultent afin de recueillir vos retours sur leurs appels à projet :

	Majorité / Minorité / Aucun
Avant l'appel à projet	
Durant l'appel à projet	
Après l'appel à projet	
Je ne sais pas	

16. Si vous avez été consulté par vos bailleurs, votre avis a-t-il été pris en compte ?

- Par la majorité des bailleurs
- Par une minorité de bailleurs
- Par aucun bailleur

Redevabilité

La redevabilité peut être définie comme étant l'obligation de rendre compte et de justifier les actions, les décisions et l'utilisation des ressources. Cela implique une transparence et une responsabilité pour assurer une gestion appropriée des fonds et atteindre les objectifs convenus.

17. Généralement, êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant les demandes et/ou exigences de redevabilité ?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Je ne sais pas
Nous avons autant de demandes/exigences de redevabilité envers nos bailleurs qu'ils en ont envers nous					
Nous respectons toujours les demandes/exigences de redevabilité de nos bailleurs					
Nos bailleurs respectent toujours nos demandes/exigences de redevabilité					
La fréquence des comptes rendus exigés par nos bailleurs est satisfaisante					
Nous avons suffisamment de temps et flexibilité pour répondre aux demandes/exigences de redevabilité de nos bailleurs					
Les demandes/exigences de redevabilité de nos bailleurs sont clairement définies et faciles à comprendre					
Nous avons des ressources et des compétences nécessaires pour répondre efficacement aux demandes/exigences de redevabilité de nos bailleurs.					
Nos bailleurs apportent un soutien et des conseils adéquats pour nous aider à répondre à leurs demandes/exigences de redevabilité.					
Nos bailleurs prennent en compte nos retours d'expérience et nos suggestions pour améliorer leurs demandes/exigences de redevabilité.					

18. Lorsque les exigences de redevabilité des bailleurs ne sont pas adaptées, quel est l'impact sur votre association ?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Je ne sais pas
L'association paraît moins crédible dans le secteur associatif					
Baisse de la valeur ajoutée de l'association au près d'autres bailleurs et/ ou des bénéficiaires					
Moins de collaboration et de partage d'information avec d'autres associations					
Réduit nos performances organisationnelles					
Impact négativement le fonctionnement de l'association					
Réduit la capacité à agir de l'association					
Moins d'indépendance / d'autonomie pour l'association					
Hausse significative de la charge de travail					
Moins de temps pour mener nos activités					
Nous ne pouvons satisfaire les demandes/exigences de redevabilité de nos bailleurs					
Manque de confiance en nos bailleurs					
Manque de confiance des bailleurs envers nous					

19. Quelles pratiques de redevabilité souhaiteriez-vous voir améliorées ou mises en place ?

20. Comment recevez-vous vos financements ?

	Oui	Non	Ne sais pas
Directement du bailleur			
Par l'intermédiaire d'une ONG (nationale ou internationale)			
Par l'intermédiaire du gouvernement			

21. Selon vous, le rôle des ONG nationales ou internationales est de :

	Oui	Non	Ne sais pas
Développer des partenariats opérationnels avec les associations locales de leur(s) secteur(s) d'intervention			
Organiser et administrer le financement des activités portées par les associations locales			
Servir de "garants" de la bonne conduite des projets financés par les bailleurs (pilotage stratégique-gestion des projets, rendu des comptes, trésorerie, gouvernance etc.)			
Garantir la prise en compte des voix des associations locales			
Promouvoir la crédibilité et la légitimité des associations locales vis-à-vis des bailleurs			
Coordonner les partenariats et concertations entre associations locales			
Renforcer les capacités (techniques et organisationnelles) des associations locales			
Autre précisez:			

22. Avez-vous d'autres remarques à nous partager ?

c. Questionnaire personnel médico-psychosocial

Mesdames, Messieurs,

Le pôle plaidoyer de Sidaction souhaite mener des actions de « Plaidoyer bailleur » : il s'agit d'étudier les freins rencontrés dans vos missions et activités de terrain liés aux conditions de financement et de partenariat définies par les bailleurs. L'objectif de ce travail est de réfléchir ensemble à la façon dont nous pouvons rendre les bailleurs davantage redevables de la qualité des actions de terrain et de leur adaptation aux contraintes administratives, financières et opérationnelles rencontrées par les associations. Il ne s'agit pas ici de nous présenter comme des modèles, car certains aspects de ce plaidoyer pourraient très bien nous être adressés. Nous profiterons de ce travail pour nourrir nos réflexions et questionner nos pratiques. Merci de noter que :

- Ce questionnaire est totalement anonymisé et confidentiel. Il ne sera pas possible d'identifier les personnes / structure ayant répondu.
- Toutes les réponses apportées n'impactent en rien votre posture, notre posture, et notre relation partenariale. Les réponses doivent être issues d'une transparence la plus totale afin de mener à bien ce plaidoyer bailleur.

Nous vous remercions par avance pour votre participation. Pour toutes questions, n'hésitez à contacter: s.cossais@sidaction.org

Votre profil

1. Quel est l'intitulé de votre poste ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'association ?
 - a. Moins d'un an
 - b. 1 an à 3 ans
 - c. 3 à 5 ans
 - d. Plus de 5 ans
3. Actuellement, Travaillez-vous : à temps plein / à temps partiel
4. Combien y a-t-il de salariés ?

Impact des financements

5. Ces dernières années, avez-vous eu :

	Oui	Non	Je ne sais pas
Une baisse ou hausse de financement			
Des changements dans les conditions d'obtention des financements			
Des changements dans le choix des soins et services (apportés aux bénéficiaires) financés par les bailleurs			

La prise en charge des bénéficiaires

6. Qui décide des services médicaux et psychosociaux apportés par l'association ?
 - a. Le personnel soignant
 - b. Le personnel psychosocial
 - c. Les bailleurs
 - d. La direction de l'association
 - e. Le gouvernement
 - f. Les bénéficiaires
 - g. Autre précisez :
7. Comment définissez-vous la qualité de la prise en charge de vos bénéficiaires ?

Voici une liste non exhaustive d'éléments importants pouvant assurer une prise en charge médicale et psychosociale adéquate

 - o Une offre de services et de traitements en temps opportun
 - o Des services variés et appropriés
 - o Un accès adéquat aux infrastructures et équipements nécessaires
 - o Un nombre suffisant de personnel qualifié et motivé
 - o Une bonne coordination entre les services
 - o Une accessibilité optimale (géographique, financière, etc.) des services pour les bénéficiaires

a. Insatisfaisante – La qualité de la prise en charge est très faible.

- b. **Médiocre** - Des améliorations sont nécessaires, la prise en charge est en dessous des attentes.
 - c. **Bonne** - La prise en charge est solide et satisfaisante.
 - d. **Excellente** - La prise en charge est exceptionnelle, au-dessus des attentes.
8. Sur quels aspects les changements de financement impactent **la qualité de la prise en charge** des bénéficiaires ?
- a. Le matériel de prise en charge
 - b. La continuité des soins et traitements apportés
 - c. La mise en place des séances de sensibilisation, de prévention, groupes de parole etc.
 - d. L'effectif du personnel
 - e. Le salaire du personnel (prime ou autres avantages inclus)
 - f. Le temps accordé à la prise en charge
 - g. Le nombre de bénéficiaires reçus
 - h. Autre précisez :
 - i. Je ne sais pas
9. Comment améliorer la qualité de la prise en charge des bénéficiaires ?

Vos conditions de travail

10. Etes-vous équipé pour mener à bien vos missions ?
- a. **Pas du tout équipé** - Je ne suis pas équipé et manque de matériel et de ressources nécessaires
 - b. **Peu équipé** - Il y a des lacunes dans mon accompagnement, je pourrais bénéficier de plus de matériel et de ressources.
 - c. **Bien équipé** - Je me sens bien équipé, disposant de suffisamment de matériel et de ressources.
 - d. **Très bien équipé** - Je me sens extrêmement bien préparé, avec tous le matériel et les ressources nécessaires à ma disposition.
11. Les changements de financement impactent l'exercice de vos missions sur :
- a. Les services et traitements apportés
 - b. Les infrastructures et équipements à votre disposition
 - c. L'effectif du personnel qualifié
 - d. Le manque de coordination entre les différents services offerts
 - e. Autre précisez :
 - f. Je ne sais pas
12. Vos conditions de travail sont :
- a. **Insatisfaisantes** - Les conditions de travail sont très défavorables.
 - b. **Médiocres** - Il y a des aspects des conditions de travail qui nécessitent des améliorations.
 - c. **Bonnes** - Les conditions de travail sont globalement satisfaisantes.
 - d. **Excellentes** - Les conditions de travail sont exceptionnelles.

13. Les changements de financement impactent vos conditions de travail sur :
- a. La charge de travail
 - b. L'état psychologique du personnel (stress, motivation, burn out, etc.)
 - c. Les rémunérations du personnel
 - d. Les infrastructures et les équipements
 - e. Je ne sais pas
 - f. Autre précisez :
14. Qu'est ce qui permettrait d'améliorer vos conditions de travail et l'exercice de vos missions ?
- a. Charge de travail raisonnable
 - b. Horaires de travail raisonnables
 - c. Rémunérations satisfaisantes
 - d. Reconnaissance de mon travail
 - e. Primes satisfaisantes
 - f. Soutien psychosocial
 - g. Équipements adéquats
 - h. Accès aux formations
 - i. Je ne sais pas
 - j. Autre précisez :

Rémunération

15. Généralement, qui définit votre rémunération ?
- a. La direction de l'association
 - b. Les bailleurs
 - c. La direction
 - d. Le ministère
 - e. Autres précisez
 - f. Je ne sais pas
16. Comment êtes-vous rémunéré ?
- a. Salaire fixe
 - b. Rémunération basée sur des cibles à atteindre
 - c. Honoraires de consultation
 - d. Primes, indemnités et avantages sociaux (frais de déplacement, logement, etc.)
 - e. Rémunération basée sur le temps de travail
 - f. Autre précisez :
17. Est-ce que la composition de votre salaire change selon le bailleur/ le projet? Oui / Non / Je ne sais pas
18. Est-ce que le montant de votre salaire change en fonction du projet/ bailleur ? Oui / Non / Je ne sais pas
19. Précisez quels avantages financiers varient selon le bailleur :
- a. Salaire
 - b. Honoraires de consultation
 - c. Primes, indemnités et avantages sociaux (frais de déplacement, logement, etc.)

- d. Autre précisez:
 - e. Je ne sais pas
20. Recevez-vous une prime pour la prestation de certains services médicaux / psychosociaux ?
Oui / Non
21. Avez-vous d'autres remarques à nous partager ?

d. Questionnaire personnel gestion de données

Votre profil

1. Quel est l'intitulé de votre poste ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'association ?
 - a. Moins d'un an
 - b. 1 an à 3 ans
 - c. 3 à 5 ans
 - d. Plus de 5 ans
3. Actuellement, Travaillez-vous : à temps plein / à temps partiel

Bailleurs de l'association

4. Actuellement, combien de bailleurs financent l'association ?

L'autonomie de l'association

5. Pensez-vous bénéficier d'une autonomie suffisante avec **la majorité** de vos bailleurs ? Oui/Non
6. Etes-vous impliqué de manière significative par **la majorité** de vos bailleurs dans la planification et la mise en œuvre du suivi-évaluation des projets ?
Oui/Non
7. Êtes-vous en mesure de discuter ou négocier sur la vision et les plans en matière de suivi-évaluation avec la majorité de vos bailleurs ? Oui/Non
Si oui, à quelle fréquence ?
 - a. Toujours
 - b. Souvent
 - c. Rarement

Acteurs du Suivi-évaluation

8. Indiquez quels acteurs travaillent sur le suivi-évaluation des projets :
 - a. Spécialistes de l'évaluation au sein de l'association
 - b. Consultant externes contractés par l'association

- c. Équipe chargée de programme
- d. Personnel suivi-évaluation des bailleurs
- e. Personnel contracté par les bailleurs
- f. Les bénéficiaires
- g. Autre précisez :

9. A quelle fréquence les acteurs suivants travaillent sur le suivi-évaluation des projets ?

	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours	Ne sais pas
Spécialistes de l'évaluation au sein de l'association					
Consultants externes					
Équipe chargée de programme					
Personnel suivi-évaluation des bailleurs					
Personnel contracté par les bailleurs					
Les bénéficiaires					
Autre précisez :					

10. Interagissez-vous directement avec des experts en suivi-évaluation des bailleurs ? Oui/Non

Si oui, ces experts influencent-ils les domaines suivants :

- a. Votre capacité à négocier le choix de stratégies de suivi-évaluation
- b. Votre capacité à mettre en œuvre des stratégies efficaces de suivi-évaluation
- c. Le choix des outils ou méthodologies à adopter
- d. Le fonctionnement interne de l'association
- e. Autre précisez :

11. Avez-vous rencontré des défis liés au changement de personnel au sein des bailleurs concernant les stratégies de suivi-évaluation ? Oui/Non

Si oui veuillez indiquer les défis rencontrés :

- a. Impact sur la collecte de données
- b. Incompréhension des demandes
- c. Impact sur la qualité de l'information
- d. Pression subie
- e. Autre précisez :

Accord entre besoins du terrain, besoins de l'association et demandes bailleurs

12. Quelles sont les 3 principales raisons pour lesquelles l'association réalise le suivi de projets?

- a. Mesurer l'impact
- b. Améliorer le projet
- c. Responsabilité envers le conseil d'administration
- d. Améliorer la gestion des ressources
- e. Redevabilité envers les bénéficiaires
- f. Responsabilité envers les bailleurs
- g. Autre précisez :

13. Sélectionnez 3 raisons pour lesquelles l'association fait de l'évaluation de projets

- a. Améliorer notre transparence
- b. Répondre aux exigences des bailleurs
- c. Répondre aux exigences du conseil d'administration
- d. Assurer la redevabilité envers les bénéficiaires
- e. Apporter des résultats aux décideurs politiques
- f. Tester l'efficacité des approches
- g. Améliorer la valeur ajoutée du projet
- h. Attirer des financements supplémentaires
- i. Autre précisez :

14. L'association a-t-elle déjà créé ses propres **outils de suivi-évaluation** ?

Oui/Non

Si oui, pour le suivi-évaluation utilisez-vous principalement des outils:

- a. Créés par l'équipe suivi-évaluation de l'association
- b. Des bailleurs
- c. Du gouvernement
- d. d'autres outils, précisez :

15. Êtes-vous confronté à l'utilisation de différents **outils de collecte de données** imposés par les bailleurs ? Oui/Non

Si oui, cela génère-t-il des difficultés ? Oui/Non

Quelles en sont les difficultés ?

1. Manque d'harmonisation des outils de collecte
2. Difficultés d'utilisation des outils de collecte
3. Difficultés techniques (synchronisation, exportation etc.) des données
4. Augmentation de la charge de travail
5. Coûts supplémentaires pour l'association
6. Absence de vue d'ensemble sur l'activité de l'association
7. Autre précisez :

16. Pensez-vous que **la majorité** des bailleurs vous permet d'utiliser des outils et stratégies de suivi-évaluation bien adaptés aux besoins du terrain ? Oui/Non/NSP

17. Quelle proportion de vos bailleurs permet de relier vos préférences en matière de données avec leurs attentes (collecte, gestion, analyse, rendu de compte)

:

- a. La majorité
- b. La minorité
- c. Aucun
- d. Je ne sais pas

18. A quelle fréquence ressentez-vous le besoin d'ajuster les aspects suivants pour être en accord avec les attentes des bailleurs ?

	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
Les théories du changement				
Les cadres logiques				
Les objectifs de votre organisation/projet				
Le choix des données à collecter				
Les outils et/ou stratégies de collecte de données				
Les outils et/ou stratégies d'analyse de données				

Les outils et/ou stratégies de gestion de données				
Le temps consacré au suivi-évaluation				
Autre précisez :				

19. Pensez-vous que les demandes des bailleurs ou leurs actions impactent:

	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
La qualité des données				
L'exactitude des résultats				
Vos conditions de travail				
Votre bien être au travail				
Autre précisez				

20. Disposez-vous des capacités nécessaires (humaines, techniques, financières, temporelles) pour mener à bien toutes vos activités de suivi-évaluation (planification, collecte, analyse et gestion des données)? Oui/Non
Si non, vos bailleurs fournissent-ils un soutien quelconque à cet égard ?

Oui/Non

Si oui précisez quel type de soutien :

- a. Technique
- b. Humain
- c. Financier
- d. Logistique
- e. Autre précisez :

21. A la fin des projets/activités, indiquez la fréquence à laquelle les acteurs suivants détiennent la propriété des données collectées :

	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours	Je ne sais pas
L'association					
Le bailleur de fonds					

Le personnel externe chargé de suivi évaluation					
Le Gouvernement					
Autre précisez:					

Impact des changements des politiques

22. Avez-vous remarqué des changements dans les politiques ou exigences de vos bailleurs concernant le suivi-évaluation ? Oui/Non

Si oui, quels sont ces changements ?

- a. Demande croissante de preuves et données
- b. Exigence / assistance sur le renforcement des systèmes d'évaluation
- c. Exigence / assistance pour améliorer les approches de suivi-évaluation
- d. Augmentation des demandes de mesure de l'impact
- e. Nouvelles préférences de techniques d'évaluation
- f. Autre précisez :

Quel a été l'impact de ces changements ?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Je ne sais pas
Hausse de la charge de travail					
Difficulté dans la mise en place du suivi-évaluation					
Recrutement de personnel dédié au suivi-évaluation					
Investissement dans du matériel / des logiciels ou gestion des données					
Hausse de la pression subie					
Autre précisez :					

La pression des bailleurs

23. Ressentez-vous une pression de la part des bailleurs ? Oui/Non

Si oui, sur quoi s'exerce-t-elle :

- a. Les échanges, la communication (mails, téléphone)
- b. La collecte de données
- c. Les délais de rendu des résultats
- d. La performance
- e. Le fonctionnement interne de l'association
- f. Autre précisez :

24. Évaluez la pression des bailleurs en termes d'exigences sur :

	Faible	Modérée	Élevée	Très haute	Ne sais pas
La communication à leur apporter					
Les outils de suivi-évaluation					
Le choix des indicateurs					
Les cibles à atteindre					
Les délais des rendus de compte					
Le format des rendus de compte					

25. Avez-vous d'autres remarques à nous partager ?

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
contact : sidaction@sidaction.org

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.



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.