



TITRE DU SUJET

Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP.

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU

MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS.

OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté par :

Ousséni KOMBEM

Travaux dirigés par : Régis TERRIEN

Chef de projet Adjoint de ViM

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion [2017/2018]



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Remerciement/Dédicace

Nous voudrions rendre gloire à Dieu pour la grâce qu'il nous a donné de participer à cette très importante formation pour la suite de notre carrière professionnelle ayant abouti à cette étape marquée par la rédaction du présent mémoire. Qu'il soit béni à jamais et que sa grâce nous accompagne pour toujours.

Nous voudrions dire un sincère merci d'une part aux responsables de l'école de formation 2ie pour avoir accepté notre candidature et d'autre part aux enseignants et encadreurs pour leur professionnalisme et leur constante disponibilité tout au long de cette formation.

A notre supérieur hiérarchique et Directeur de mémoire, M. Regis TERRIEN qui n'a ménagé aucun effort pour nous soutenir et nous encourager dans la conduite de cette initiative, recevez notre profonde reconnaissance.

Aux collègues d'ACDI/VOCA, des ONG partenaires et à tous ceux qui ont accepté partager avec nous leurs expériences concrètes de la mise en œuvre du projet ViM, recevez toute notre reconnaissance et soyez en remercier.

Nous voudrions témoigner toute notre gratitude à notre famille, à notre chère épouse et à nos enfants pour le sacrifice enduré et les encouragements combien importants qui nous ont maintenu en veille jusqu'à la fin de ce processus de formation. Nous leur dédions ce mémoire afin qu'ils trouvent ici, une invite à la persévérance dans la quête continue du savoir universelle !

A nos parents défunts, Sibnoaga Boukaré et Sidbérim Awa, qu'ils reposent en paix sur la terre libre du Burkina Faso.



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Résumé du rapport

La mise en œuvre par ACDI/VOCA du projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) financé par l'USAID/FFP s'est révélé une véritable opportunité de capacitation des acteurs en ce sens que tous les principaux instruments de subventions/financement ont effectivement été successivement déployés tout au long de la vie du projet, permettant aux acteurs impliqués de découvrir et d'apprendre de leur mise en œuvre sur le terrain.

Au nombre de trois (3), les instruments de subventions déployés par ACDI/VOCA dans le cadre du projet ViM obéissent chacun, à des caractéristiques particulières d'utilisation qui tiennent compte à la fois du niveau de risque de l'organisation partenaire et de niveau de maîtrise (certitude sur la faisabilité) des activités à mettre en œuvre : la **Subvention en nature** utilisée pour transférer des biens/services de ACDI/VOCA au partenaire ; la **Subventions à prix fixes (FOG/FAS)** utilisée pour payer des livrables convenus d'avance, et la **subvention à coûts remboursables** pour rembourser le partenaire, les frais réellement encourus et budgétairement prévus pour la mise en œuvre des activités sous contrat.

Les leçons tirées de la mise en œuvre effective des différents instruments de subvention dans le cas de ViM et du contexte du Burkina Faso permettent d'affirmer sans risque de se tromper que des changements et des adaptations sont nécessaires tant sur le plan des politiques et procédures édictées dans le manuel de gestion des subventions de ACDI/VOCA que sur le plan des pratiques de gestion de chaque instrument de subvention afin d'améliorer leur efficacité sur le terrain.

Mots Clés :

1 - Subventions

2 – Partenaire (PLEP)

3 - ViM

4 – ACDI/VOCA

5 – USAID/FFP



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

SUMMARY

Funded by USAID/FFP, the implementation of Victory against Malnutrition (ViM) Project by ACDI/VOCA has been a real opportunity for actor's capacity building in the sense that the main grants instruments have been effectively and successively used throughout the life of the project, allowing the actors involved to discover and learn from their implementation in the field.

There are three (3) grant instruments deployed by ACDI/VOCA during ViM Project implementation, each one obeying specific characteristics of use which take into account both the risk's level of the partner organization and the feasibility's level of the activities implemented: (i) **In-kind Grant** used to transfer goods / services from ACDI/VOCA to the partner; (ii) **Fixed Obligation Grant / Fixed Amount Subaward (FOG / FAS)** used to pay milestones/deliverables agreed in advance, (iii) and **Cost Reimbursable Grant** to reimburse the partner for the costs actually incurred and budgeted for the activities under agreement.

The lesson learned from the effective implementation of the various grant instruments in the case of ViM and the context of Burkina Faso allow us to safely affirm that changes and adaptations are necessary both (i) in terms of policies and procedures set out in ACDI/VOCA Grants Management Manual, (ii) in terms of management practices for each grant instrument in order to improve their implementation effectiveness in the field.

Key words:

1 - Grants

2 - Partner

3 - ViM

4 – ACDI/VOCA

5 – USAID/FFP



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Liste des abréviations (*Hors pagination*).

Sigles et Abréviations	Définitions
A/V	ACDI/VOCA
AMS	Award Management Services
APIL	Action pour la promotion des Initiatives Locales
APS	Annual program statement /Déclaration Annuelle de Programme
ATAD	Alliance technique d'Assistance au Développement
ATPC	Assainissement Total piloté par la Communauté
AZND	Association Zood-Nooma pour le Développement
COP	Chief of party
DCOP	Deputy Chief of Party
DIP	Détail Implémentation Plan/Programme Détaillé d'Activités
FAS	Fixed Amount Subaward
FOG	Fixed Obligations Grant
FFP	Food For Peace
ONG	Organisations Non Gouvernementales
HQ	Headquater
PLEP	Partenaires Locaux d'Exécution du Projet
Projet ViM	Projet Victoire sur la Malnutrition
Proposal	Propositions/Document de projet
PM2A	Prévention de la Malnutrition des enfants de moins de 2 Ans
USAID	United States Agency for international Development
RFA	Request For Application (Demande de propositions ou Appel à propositions)
SC	Save The Children
SCI	Save The Children International
SNV	Organisation Néerlandaise pour le Développement
SO/OS	Strategic Objective/Objectif Stratégique



Table des matières

LISTE DES TABLEAUX	2
LISTE DES FIGURES	3
I. INTRODUCTION	4
II. PREMIERE PARTIE : BREF APPERCU DU MECANISME GENERAL DE MISE EN ŒUVRE DES SUBVENTIONS D'ACDI/VOCA	12
CHAPITRE I : BREF APERCU DE ACDI/VOCA	13
CHAPITRE II : PROCESSUS D'EMISSION D'UNE SUBVENTION AU PROFIT D'UN SOUS-BENEFICIAIRE	16
CHAPITRE III : PRESENTATION DU PROJET VIM ET DU DISPOSITIF DE GESTION DES SUBVENTIONS	22
CHAPITRE IV : RAPPEL DU PROCESSUS DE RECUTEMENT DES ONG PARTENAIRES (OU PLEP) DU PROJET VIM	29
III. DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES INSTRUMENTS DE SUBVENTIONS MIS EN ŒUVRE DANS LE CADRE DE ViM	33
CHAPITRE I : LES SUBVENTIONS D'OBLIGATIONS FIXES ET EN NATURE	35
CHAPITRE II : LES SUBVENTIONS A COUTS REMBOURSABLES	45
CHAPITRE III : LES SUBVENTIONS EN NATURE	50
IV. TROISIEME PARTIE : ANALYSE DES INSTRUMENTS DE SUBVENTIONS MIS EN ŒUVRE DANS LE CADRE DU PROJET VIM	55
CHAPITRE I : APPRECIATION DES SUBVENTIONS D'OBLIGATIONS FIXES ET EN NATURE MIS EN ŒUVRE DANS LE CADRE DE ViM	56
CHAPITRE II : LES SUBVENTIONS A COUTS REMBOURSABLES	67
CHAPITRE III : LES SUBVENTIONS EN NATURE	70
CHAPITRE IV : SYNTHESE DES APPRECIATIONS SUR LES INSTRUMENTS DE SUBVENTIONS	75
V. PARTIE IV : CONDITIONS OPTIMALES REQUISES ET LES ADAPTATIONS NECESSAIRES DES OUTILS	79
CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES INSTRUMENTS DE SUBVENTIONS AU PROFIT DES ACTEURS LOCAUX	81
VI. CONCLUSION GENERALE	87
VII. ANNEXES	90



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1: Types de Subventions et caractéristiques de base (Voir la suite aux pages suivantes)	19
Tableau n°2: Synthèse des appréciations sur les instruments de subventions.....	75
Tableau n° 3 : Les solutions d'ordre générale à l'amélioration des subventions	82
Tableau n° 4: le cadre des FOG/FAS	83
Tableau n° 5: le cadre des subventions à coûts remboursables.....	85
Tableau n° 6: le cadre des subventions en nature.....	86



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Stratégie de mise en œuvre de ViM par les principaux partenaires	23
Figure 2: Organigramme simplifié des acteurs de mise en œuvre de ViM	26
Figure 3: Dispositif des acteurs impliqué dans les Subventions	28



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

I. INTRODUCTION



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

1. Généralités

Avec moins de cinq millions d'habitants (environ 4, 8 millions d'habitants) au moment des indépendances en 1960, le Burkina Faso compte aujourd'hui une population estimée à 18 millions d'habitants. A majorité rurale (90%), la population burkinabé peine difficilement à atteindre la sécurité alimentaire et l'accès aux services sociaux de base (éducation, santé, ...) ; Aujourd'hui encore, un peu moins de la moitié de la population vit en dessous du seuil de pauvreté.

Les efforts de développement engagés depuis des décennies (taux de croissance soutenue à 5-7% depuis plus de 10 ans) sont régulièrement compromis par une démographie galopante (2,7%/an), l'analphabétisme, une mortalité infantile et maternelle encore très élevée, la corruption, la mauvaise gouvernance, les caprices de la pluviométrie aggravée par les effets du changement climatique ces dernières années.

Nonobstant, le Burkina Faso regorge de potentialités importantes et réelles sur lesquelles le pays peut bâtir les conditions de base nécessaires à son développement. Mais comment briser ce cercle qui semble vicieux, assurer une transformation structurelle des bases de l'économie et d'amorcer dans une dynamique durable, le processus de développement économique ?


A cette préoccupation, de nombreuses initiatives ont été développées par les gouvernements successifs dans le pays. En se limitant aux dernières décennies, on peut citer entre autres le CSLP en passant par la SCAAD pour aboutir aujourd'hui au PNDES. Ces initiatives se sont révélées les outils de base, les référentiels qui ont guidé ou qui guident toujours la vision de développement du BF.

De nombreux pays amis et des nombreuses institutions internationales accompagnent le BF dans la mise en œuvre de son programme de développement et cet accompagnement revêt plusieurs formes au titre desquels : l'appui budgétaire, le financement direct des projets et programmes de développement, l'assistance technique, etc.

Le projet ViM financé par le gouvernement américain à travers le programme FFP de l'USAID et mis en œuvre pendant 7 ans dans la province du Sanmatenga au Burkina Faso par l'ONG américaine ACDI/VOCA participe de cet accompagnement.

Tout comme ViM, des dizaines de projets et programmes sont mis en œuvre chaque année au Burkina Faso avec l'appui des pays amis ou des institutions internationales.

Kombem_Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Malgré les efforts des gouvernements et des partenaires au développement, les résultats sur le terrain demeurent mitigés, voire insuffisants comparativement à l'importance des ressources déployées.

Face à la persistance de la pauvreté et du sous-développement, des voix se sont levées pour s'interroger sur l'efficacité des interventions à travers les projets et programmes. Le ministère des finances a produit en 2010, un rapport sur le thème l'« efficacité de la gestion des projets et programmes et leur impact sur le développement » au Burkina, et dans ses axes de propositions, il proposait notamment le renforcement de la gestion et la rationalisation des unités de gestion. La recherche de plus d'efficacité et de résultats dans la mise en œuvre des projets et programmes a progressivement bousculé le principe du « faire soi-même » vers celui du « faire faire » et depuis quelques années, c'est ce principe qui prévaut dans la plupart des projets et programmes même si souvent, il est accompagné du principe du « faire avec », combinant le « faire faire » et le « faire soi-même ». Ce principe s'appuie fortement sur la mobilisation du secteur privé (cabinets et bureaux d'études notamment) et récemment, avec une implication grandissante des organisations de la société civile (Associations et ONG notamment).

Dans le cadre des projets et programmes financés par FFP/USAID, la mise en œuvre est généralement confiée, après appel à propositions, à des ONG/institutions internationales ou américaines qui à leur tour peuvent s'appuyer sur des organisations/institutions nationales publiques ou privées pour la mise en œuvre opérationnelle des projets.

Dans le même sens, la quête d'efficacité dans la gestion des projets et programmes a conduit bon nombre de bailleurs de fonds à élaborer et mettre en place leurs propres instruments de financements des projets en vue de renforcer la gestion des projets et programmes financés et permettre l'atteinte des objectifs fixés. Chaque instrument élaboré dispose des conditions et procédures spécifiques d'utilisation et de gestion.



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

2. Aperçu de la problématique

La mise en œuvre par ACDI/VOCA du projet ViM a été en partie confiée à des ONG nationales à travers des conventions de partenariats soutenues par divers instruments de financement mis en place par l'USAID dont les modalités de décaissement peuvent se faire soit par transfert de fonds sur la base d'avances périodiques et des remboursements des coûts encourus (Subvention à coûts remboursables) et sur la base de paiement des livrables convenus (FOG/FAS), soit par transfert de biens et services (Subvention en nature) selon des procédures et règles bien particulières.

Le projet ViM constitue pour A/V, la première véritable expérience de conduite de projet financé par l'USAID en Afrique de l'Ouest francophone et notamment au Burkina Faso, seule ou en tant que chef de file d'un consortium. À côté du défi de la langue, se pose la question de l'applicabilité des procédures et outils de gestion liés aux instruments de financement (ou de subventions) de l'USAID dans un contexte de méconnaissance (relative) du profil des organisations locales en présence dans la zone du projet.

Le projet ViM constitue également la première expérience de conduite de projet sous financement américain par les Partenaires Locaux d'Exécution du Projet (PLEP) qui découvrent de nouveaux mécanismes de financement des actions de développement dans un contexte où la langue constitue une barrière non négligeable à l'appropriation rapide des textes qui régissent le fonctionnement de ces instruments de financement.

Autrement, le projet ViM est une expérience nouvelle pour toutes les parties prenantes :

ACDI/VOCA, ONG locales, personnel du projet et chargé des subventions, autres partenaires privés et publics, bénéficiaires finaux sur le terrain.

Une telle expérience mérite d'être capitalisée en vue de mettre à disposition des acteurs :

- Un document guide pratique et méthodologique en langue française pour connaître des instruments de subventions, notamment ceux utilisés dans les financements USAID, les expériences pratiques de leurs mises en œuvre et des conditions optimales requises pour une mise en œuvre réussie ;
- Des pistes de réflexion à approfondir en vue d'une adaptation continue des instruments de subventions aux réalités terrain pour une amélioration de l'efficacité de l'exécution des projets ;



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

- Une masse critique de données et d'informations structurées pour construire et alimenter l'expertise du métier de Gestionnaire des Subventions ou Gestionnaire de Projets.
- Plus qu'une formalité académique, ce document se veut un capital technique au service des professionnels de la gestion des projets (agences d'exécution de projets, personnel de mise en œuvre, enseignants/formateurs, etc.) et des débutants dans le métier de la gestion des subventions ou largement dans la gestion de projets.

Spécifiquement,

- Cette étude apparaît pour ACDI/VOCA comme un document de capitalisation qui lui permet de tirer leçons de son intervention au Burkina Faso, notamment en ce qui concerne les instruments de subventions mis en œuvre. Les résultats de l'étude et éventuellement les recommandations formulées pourraient contribuer à alimenter les réflexions pour une adaptation constante des manuels de gestion de subventions aux expériences et exigences de terrain et partant, améliorer l'émission et la gestion des subventions pour la mise en œuvre des initiatives futures au Burkina Faso ou ailleurs en Afrique.
- Le lecteur trouvera dans ce document un guide pédagogique qui explique et fournit des orientations éprouvées avec force de description détaillée des différents instruments de subventions utilisés dans le cadre des financements de l'USAID, des expériences réelles de mise en œuvre, des leçons apprises et des conditions optimales requises d'une mise en œuvre réussie de chaque instrument.
- La gestion des subventions est un outil opérationnel de la gestion de projets. Dans ce sens, sa mise en œuvre influence significativement l'atteinte des résultats opérationnels du projet dont elle est partie intégrante. Les professionnels de la gestion de projets trouveront une masse critique d'informations issues de l'expérience des praticiens pour peaufiner ou adapter leurs modules ou enseignements. Les résultats escomptés dans ce mémoire constitueront une étape, une esquisse ou une base qui aidera à l'approfondissement des recherches futures en vue de l'amélioration continue des contenus de la gestion de projets.
- Ce travail permettra à l'étudiant que nous sommes de confronter nos connaissances théoriques avec la réalité du terrain en vue de capitaliser les leçons apprises pour contribuer à la construction progressive de l'Expertise requise dans le domaine de la gestion des



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

subventions de façon générale et celles financées par l'USAID notamment dans le contexte du Burkina Faso.

L'Objectif Général de l'étude

L'objectif général visé par cette étude est d'Analyser les instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP.

Les Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques qui en résultent sont les suivants :

1. Présenter les différents instruments de subventions des ONG locales utilisés au Burkina Faso, en particulier ceux du projet ViM ;
2. Apprécier les différents instruments mis en œuvre en particulier dans le cadre du projet ViM;
3. Définir les conditions optimales requises pour le succès de chaque instrument et les adaptations nécessaires des outils.

Les Résultats attendus

Les principaux résultats attendus sont les suivants :

1. Les différents types d'instruments de subventions des actions de développement mis en œuvre dans des projets financés par l'USAID au Burkina Faso sont connus ;
2. Une analyse comparative des principaux instruments de financement est établie ;
3. Les forces et faiblesses de chaque type d'instrument de subvention sont dégagées selon le type d'acteur ;
4. Les conditions optimales de succès de chaque type d'instrument de subventions des actions de développement sont dégagées pour une amélioration continue des différents instruments dans les différentes institutions.



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

3. Méthodologie de travail

La démarche méthodologique de travail a consisté à :

- Une revue documentaire comparée des différents manuels de gestions des subventions mis en place par ACDI/VOCA depuis le démarrage du projet. Cette revue a permis de mettre en exergue les évolutions dans les formulations et le contenu des textes régissant la gestion des subventions dans les projets mis en œuvre par ACDI/VOCA et l'implication de ces changements dans l'exécution du projet ; elle a aussi orienté le choix de la structuration du présent rapport de mémoire axée sur le processus de gestion d'une subvention dans le cadre de ACDI/VOCA.
- Une revue d'un échantillon de rapports techniques ou de rencontres de concertation produits tout au long de la vie du projet soit par les partenaires d'exécution (PLEP) soit par l'équipe d'ACDI/VOCA soit par le personnel des partenaires d'exécution du projet (PLEP) pour connaître ou confirmer des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des activités du projet ;
- Les échanges informels avec quelques collègues et des agents des partenaires (PLEP) pour recueillir leurs opinions sur certaines situations.
- L'élaboration et l'administration d'une fiche d'entretien auprès des personnes ressources d'autres ONG internationales (confère Annexe 1) et nationales (confère Annexe 2) pour connaître et comprendre de leurs expériences pratiques de la mise en œuvre des subventions au Burkina Faso.

Les résultats de ces échanges structurés ou non ont éclairé ou conforté la formulation des solutions proposées pour améliorer l'efficacité des instruments de subventions mise en œuvre par ACDI/VOCA.

4. Plan du mémoire

Le présent rapport est structuré en trois (3) grandes parties d'une moyenne de 25 pages chacune encadrées en amont par la partie introductive et en aval, par la partie « proposition de solutions » et la « conclusion ». Matériellement, on y retrouve :

- une première partie qui se veut un aperçu du mécanisme général de mise en œuvre des instruments de subventions au niveau de l'ONG américaine ACDI/VOCA. En conjuguant

Kombem_Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

force de description et esprit de synthèse, nous tentons dans cette partie de donner au lecteur (i) un bref aperçu de ACDI/VOCA, notamment sa place et son rôle dans la mise en oeuvre des sous-subventions ainsi que le dispositif opérationnel de gestion des subventions ; (ii) un descriptif du processus d'émission des sous-subventions ; (iii) une brève présentation du projet ViM qui est le champs d'application de la présente étude en rappelant brièvement le processus de recrutement des ONG partenaires bénéficiaires des subventions pour la mise en oeuvre de ViM.

- une deuxième partie qui se focalise sur la présentation des principaux instruments de subventions mis en oeuvre par ACDI/VOCA dans le cadre de l'exécution du projet ViM. Cette présentation met un accent particulier sur l'instrument dénommé FOG/FAS qui s'est révélé le moins connu des acteurs et dont l'utilisation a connu une durée plus longue.
- une troisième partie consacrée à l'analyse de la mise en oeuvre effective de chaque instrument sur le terrain. Cette partie met en exergue les difficultés rencontrées dans l'application des instruments et essaie d'en établir les causes réelles.
- une quatrième partie propose les solutions à mettre en oeuvre tant sur le plan des politiques et procédures que sur le plan des pratiques de gestion.
- la conclusion, dernière partie du présent rapport synthétise les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus tout en essayant d'envisager les perspectives.



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

II. PREMIERE PARTIE : BREF APPERCU DU MECANISME GENERAL DE MISE EN ŒUVRE DES SUBVENTIONS D'ACDI/VOCA



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

CHAPITRE I : BREF APERCU DE ACDI/VOCA

Basée à Washington, DC, ACDI / VOCA est une ONG internationale américaine dont la vision est de contribuer à construire « *un monde dans lequel les gens ont le pouvoir de réussir dans l'économie mondiale* ». Elle travaille à « *promouvoir les opportunités économiques pour les coopératives, les entreprises et les communautés grâce à l'application innovante de bonnes pratiques commerciales* ». Depuis 1963, ACDI/VOCA a élargi les opportunités économiques dans 146 pays en s'attaquant à des problèmes de développement insolubles. ACDI / VOCA emploie environ 1 300 personnes aux États-Unis et à l'étranger. Le portefeuille de projets d'ACDI/VOCA et de ses filiales pèse environ 154 millions de dollars. Les pratiques techniques d'ACDI/VOCA catalysent les investissements, l'agriculture intelligente face au climat, l'autonomisation et la résilience, le renforcement des institutions et les systèmes de marché. En somme, ACDI / VOCA est une organisation de développement économique qui favorise une croissance économique généralisée, élève le niveau de vie (pour les femmes, les hommes, les garçons et les filles) et crée des communautés dynamiques dans les pays en développement.

Charles J. Hall, est président et chef de la direction d'ACDI / VOCA, assumant la direction et la gestion quotidiennes...

1. Rôle d'ACDI/VOCA

Les organismes bailleurs de fonds ont conclu des accords clés avec ACDI/VOCA portant sur la gestion et l'administration des fonds qui ont été **spécifiquement réservés** pour être transférés à d'autres organisations sous forme de subventions. ACDI/VOCA en tant que structure intermédiaire a pour responsabilité fiduciaire de veiller à ce que les fonds des bailleurs soient utilisés uniquement à des fins autorisées et conformément à la réglementation des bailleurs.

La majorité des subventions accordées par ACDI/VOCA provenant du gouvernement américain, le rôle de ACDI/VOCA en tant que structure intermédiaire est défini par le *Code des règlements fédéraux (CFR) 2 200.74.*

ACDI/VOCA a mis en place une structure organisationnelle pour assurer une gestion efficace des subventions reçues des différents bailleurs de fonds. La structure organisationnelle chargée de la



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

gestion des subventions est une des Divisions stratégiques d'A/V : le « **Global Support and Award Management** » dirigé par un vice-président.

2. Le dispositif opérationnel

Le « Award Management Services-AMS-Department »

Le « Award Management Services-AMS-Department » ou la Direction/Département des Services de Gestion des Marchés est la Direction chargée de la gestion opérationnelle des marchés obtenus. Elle est basée au siège de A/V à Washington.

Le Département AMS est chargé de la gestion des subventions principales (marchés acquis) au sein d'ACDI/VOCA et a pour fonctions essentielles :

- L'examen détaillé et l'approbation des documents des subventions principales ;
- L'expertise d'interprétation de la réglementation des bailleurs ;
- La formation et le développement du personnel en matière de meilleures pratiques de gestion des subventions ;
- L'élaboration des documents contractuels, y compris les modèles et les formulaires ;
- La normalisation des procédures administratives en vue d'une gestion efficace des subventions ;
- Le renforcement des capacités et la généralisation des pratiques dans le domaine des systèmes de gestion des subventions.

3. Les services AMS

Chaque projet d'ACDI/VOCA est appuyé par un gestionnaire de subvention AMS qui a un large éventail de responsabilités qui inclut, sans s'y limiter, les services suivants :

- Faire des contributions relatives au démarrage du contrat et au briefing post-allocation
- Prodiguer des conseils sur les questions réglementaires et contractuelles
- Requérir l'approbation des clients ainsi que l'exige le contrat, y compris le consentement à sous-traiter ou une subvention d'assistance qui n'avait pas été approuvée
- Régler les questions d'écart et les demandes d'exemption
- Contribuer à l'examen de la délégation des pouvoirs aux bureaux nationaux
- Mener les négociations complexes avec les clients



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

- Prendre en charge les questions d'audit
- Gérer les intrants à la clôture des projets

Les gestionnaires des subventions rendent compte au Directeur Principal d'AMS, qui, à son tour, rend compte au vice-président de Global Support and Award Management (Appui global et gestion des subventions). Au moment où nous écrivons ces lignes, les responsabilités du « Global Support and Award Management » sont désormais sous la conduite d'un Chief Legal Officer (CLO) en la personne de **Luke PINGEL**.

4. La gestion des subventions dans les bureaux externes d'ACDI/VOCA

Puisque les projets financés par les bailleurs sont généralement exécutés à l'extérieur des États-Unis, la gestion des subventions est généralement effectuée par le personnel sur le terrain. Selon la nature et la taille du programme de subvention qu'il met en œuvre, chaque projet ou bureau national pourrait avoir une structure administrative ou un plan de dotation en personnel différent. Même si l'organisation, la gestion et la capacité de chaque projet et bureau national peuvent varier, la surveillance institutionnelle de la politique de subventions et d'autres questions réglementaires demeurent la responsabilité d'AMS.



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

CHAPITRE II : PROCESSUS D'EMISSION D'UNE SUBVENTION AU PROFIT D'UN SOUS-BENEFICIAIRE

En rappel, le bailleur de fonds USAID à travers son bureau FFP, a conclu un accord clé avec ACDI/VOCA portant sur **la gestion et l'administration des fonds** qui ont été **spécifiquement réservés** pour être transférés à d'autres organisations sous forme de subventions. ACDI/VOCA en tant que structure intermédiaire a pour responsabilité fiduciaire de veiller à ce que les fonds des bailleurs soient utilisés uniquement à des fins autorisées et conformément à la réglementation du bailleur.

1. Les principes de base

- **Une Description de Programmes de subventions axées sur les résultats**

Les programmes de subventions peuvent être des outils stratégiques puissants pouvant produire des résultats programmatiques durables lorsqu'ils sont soigneusement élaborés avec des buts précis. Un excellent programme de subventions devrait être axé sur les résultats ;

L'USAID, principal bailleur d'ACDI/VOCA, a publié *un Recueil de références pratiques sur la conception de programmes de subventions axées sur les résultats*. Le recueil de références peut être téléchargé sur : http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDABR702.pdf

- **Un profil des bénéficiaires adéquat**

La conception et l'exécution d'un programme de subventions sont influencées par les traits caractéristiques des bénéficiaires potentiels. La capacité du bénéficiaire potentiel à efficacement mettre en œuvre et à bien gérer la subvention déterminera à la fois l'étendue des activités à entreprendre et l'instrument de subvention à utiliser.

ACDI/VOCA encourage **l'octroi compétitif** de subventions afin d'identifier et de financer les activités qui atteignent mieux les objectifs du programme.

ACDI/VOCA a pour principe d'accorder des subventions uniquement aux organisations ayant ou pouvant avoir les capacités organisationnelles, l'expérience, la comptabilité, le contrôle opérationnel et les compétences techniques requis pour atteindre les objectifs du programme.



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

2. Processus d'émission d'une subvention

Deux (2) grands outils sont utilisés pour la mobilisation des demandes de subvention :

- **Appel à propositions (RFA)**

Un Appel à Propositions est l'annonce officielle publique relative à la soumission des demandes de subventions. Pour être éligibles au financement, les bénéficiaires doivent remplir les conditions minimales d'éligibilité énoncées dans le RFA. Des exemples de RFA axées sur les résultats sont disponibles sur :

<http://www.grants.gov/search/search.do;jsessionid=y8XJm2JmY0yyrgmYGX5nMGyzJF8J1>

- **Déclaration de Programme Annuel**

L'ACDI/VOCA peut également adapter l'utilisation d'un instrument d'appel à propositions appelé Déclaration de programme annuel (APS) de l'USAID. Une APS est utilisée lorsqu'un projet vise à appuyer une variété d'approches créatives en vue de l'élaboration de méthodes et de la mise en œuvre des objectifs de développement. L'APS doit définir les objectifs de l'activité, notamment les domaines d'intérêt particulier et les informations requises. Des informations supplémentaires sur comment élaborer une APS sont disponibles sur ADS 303.3.5.4 :

<http://www.usaid.gov/ads/policy/300/303>

Une APS est publiée normalement au moins une fois par an, soit avec un temps de réponse ouverte ou une date de clôture d'au moins six mois après son lancement.

3. Les exceptions

- **Demandes de subventions non sujettes à appel à propositions**

Les demandes de subvention non sujettes à appel à propositions sont celles qui sont soumises à ACIDI/VOCA pour une subvention sur l'initiative personnelle du demandeur sans que ACIDI/VOCA ait lancé un appel à propositions officiel ou non-officiel.

Lorsque les conditions d'une demande non sujette à appel à propositions cadrent avec la portée d'une APS publiée et ouverte, la demande peut être prise en compte dans le cadre de ladite APS.

- **Restrictions à l'éligibilité**

ACDI/VOCA a adopté des règles relatives à l'exemption de la concurrence de son principal bailleur, l'USAID, comme prévu dans le Système de directives automatisé (ADS) 303.3.6.5 (a) (2)



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

et (b). L'éligibilité peut être restreinte à condition que le chargé de la gestion des subventions d'ACDI/VOCA rédige une justification sur la base des éléments suivants :

- La capacité exclusive ou prédominante en fonction des ressources propres, des installations spécialisées, ou de l'expertise programmatique; ou d'une relation existante et spéciale avec le pays coopérant ou les bénéficiaires
- Les petites subventions d'une valeur totale estimée au maximum à 150 000 \$ et d'une durée maximum d'un an. NB : Une petite subvention ne peut pas être modifiée pour recevoir des fonds pour qu'elle excède 150.000 \$ ni prolongée au-delà d'un an à compter de la date initiale d'allocation ;
- Les demandes non sujettes à l'appel à propositions
- Les subventions de continuation et les extensions
- La science, la technologie et l'innovation (à savoir, un concept scientifique et technologique prometteur ou une solution innovante pour lutter contre un problème pressant de développement)
- Les opérations d'aide humanitaire et d'assistance en cas de catastrophe
- Selon les directives du bailleur.

4. Les types de subventions et conditions d'application

Le tableau ci-dessous résume les principaux types de subventions utilisés par ACDI/VOCA :



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Tableau n° 1: Types de Subventions et caractéristiques de base (Voir la suite aux pages suivantes)

Types de subventions	Valeur maximale totale estimée de la subvention	Durée	Base de paiement	Achat de matériels : autorisé ?	Coûts indirects : autorisés ?	Dispositions générales	Avance : Autorisée ?	Sous réserves de vérification ?	Types d'activités	Niveau de risque pour l'ACDI/VOCA
FAS	150.000\$ (limite de 100.000\$ pour les organisations américaines dans le cadre des GUC) ⁱⁱⁱ	1 an	À l'achèvement des jalons	Oui, mais doit respecter les dispositions 22 CFR 228 si spécifiquement inclus dans la description du jalon et comprend des instructions relatives à la disposition	Les coûts indirects doivent être convertis en coûts directs, indiqués dans le budget, et doivent être nécessaires pour l'achèvement des jalons	Doit toujours inclure des dispositions générales et les RAASP pour les FAS des ONG	Autorisée mais n'est pas une bonne pratique; un paiement par jalon initial d'un « livrable soft » est préférable.	Non	Activités spécifiques pour lesquelles le coût réel et l'activité peuvent être raisonnablement estimés sur une période plus courte; nécessitent des informations plus précises sur les coûts lors de la négociation budgétaire. Ces activités comprennent, sans s'y limiter, les conférences, les études, les enquêtes et l'assistance technique au développement lorsque les coûts peuvent être répartis par jalon.	Faible risque pour l'ACDI/VOCA, si les coûts sont correctement estimés et négociés puisque le paiement n'est effectué qu'après l'achèvement d'un jalon.



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Types de subventions	Valeur maximale totale estimée de la subvention	Durée	Base de paiement	Achat de matériels : autorisé ?	Coûts indirects : autorisés ?	Dispositions générales	Avance : Autorisée ?	Sous réserves de vérification ?	Types d'activités	Niveau de risque pour l'ACDI/VOC A
Simplifiée	150.000\$ (limite de 100.000\$ pour les organisations américaines dans le cadre des GUC)	Illimitée	Remboursement des coûts	Oui, mais doit inclure les dispositions générales suivantes en tant que conditions d'allocation spéciales : a) Les règles d'éligibilité de l'USAID pour la passation de marché des biens et services b) La propriété et l'utilisation d'un bien	Les coûts indirects doivent être convertis en coûts directs et inclus dans le budget; en outre, ce type de subvention n'est pas autorisé pour les bénéficiaires ayant une NICRA	Il est nécessaire d'inclure les dispositions générales et les RAASP générales uniquement si la subvention comprend un voyage international et la passation de marché de matériels	Oui	Oui	Les activités dont les livrables spécifiques sont difficiles à déterminer et pour lesquelles les coûts sont moins sûrs, et/ou les activités seront mises en œuvre pendant plus d'un an.	Risque plus élevé, en particulier si la subvention comprend des avances
Générale	Illimitée (limite de 100.000\$ pour les organisations américaines dans le cadre des GUC)	Illimitée	Remboursement des coûts	Oui	Oui, cependant, il serait préférable de les convertir en coûts directs si le bénéficiaire n'a pas de NICRA.	Doit toujours inclure des dispositions générales et des RAASP générales	Oui	Oui	Les activités dont les livrables spécifiques sont difficiles à déterminer et pour lesquelles les coûts sont moins sûrs, et/ou les activités seront mises en œuvre pendant plus d'un an.	Risque plus élevé, en particulier si la subvention comprend des avances



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Types de subventions	Valeur maximale totale estimée de la subvention	Durée	Base de paiement	Achat de matériels : autorisé ?	Coûts indirects : autorisés ?	Dispositions générales	Avance : Autorisée ?	Sous réserves de vérification ?	Types d'activités	Niveau de risque pour l'ACDI/VOCA
En nature	Illimitée (Limite de 100. 000\$ pour les organisations américaines dans le cadre des GUC)	Illimitée	L'ACDI/VOCA paie directement les vendeurs /fournisseurs pour le compte du bénéficiaire	Pas le bénéficiaire, l'ACDI/VOCA s'en procure pour le compte du bénéficiaire	Non	Doit toujours inclure des dispositions générales et des RAASP générales	Non	Oui	Passation de marché de biens ou de services pour les bénéficiaires ayant une capacité d'approvisionnement limitée	Le risque financier est faible, mais le risque de non-exécution peut être élevé puisqu'il est difficile de conserver un certain niveau d'influence après la fourniture des biens et services.

Source : Manuel des Subventions d'ACDI/VOCA



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

CHAPITRE III : PRESENTATION DU PROJET VIM ET DU DISPOSITIF DE GESTION DES SUBVENTIONS

1. Présentation du projet ViM

Le projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) est un projet financé par le l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) à travers son bureau "Alimentation pour la Paix (Food for Peace/FFP)" sous l'Accord de Cooperation (cooperative agreement) n°:

AID_FFP_A_11_00005. D'une durée initiale de six (6) ans (2011-2016), et un budget initial de US \$ 37 millions, ViM a été mis en œuvre sur sept (7) ans et a bénéficié d'un budget de US \$ 42 millions. ViM est a été géré par ACDI/VOCA, en partenariat avec Save the Children (SC), Netherlands Development Organisation (SNV) et trois ONGs nationales burkinabè (ATAD, APIL et AZND) et a pour but de « *réduire l'insécurité alimentaire parmi les populations rurales vulnérables dans la province du Sanmatenga* ». Il s'est exécuté dans quatre (4) communes cibles de la province du Sanmatenga dans la région du Centre-Nord du Burkina Faso que sont : Kaya, Barsalogho, Pissila et Namissiguima.

1.1 Objectifs et résultats attendus

Les trois (3) objectifs stratégiques assignés au projet ViM et les résultats attendus sont présentés ci-dessous :

Objectif Stratégique 1 : Diversifier et Accroître la production agricole

IR 1.1 Les pratiques agricoles améliorées sont adoptées

IR 1.2 L'accès des petits exploitants aux intrants agricoles est amélioré

IR 1.3 Les pratiques améliorées d'élevage sont adoptées

Objectif Stratégique 2 : Améliorer les revenus des ménages

IR 2.1 Les liens avec le marché sont améliorés

IR 2.2 Les services d'accès au développement des affaires sont améliorés


Objectif Stratégique 3 : Réduire la malnutrition chronique chez les enfants âgés

de moins de 5 ans, les femmes enceintes et allaitantes

IR 3.1 Les Pratiques en santé et nutrition maternelle et infantile sont améliorées

IR 3.2 La qualité des services de santé est améliorée

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org

1.2 Les approches d'intervention à ViM

La répartition des responsabilités ainsi que la stratégie de mise en œuvre de ViM entre les principaux partenaires peuvent être résumés ainsi qu'il suit :

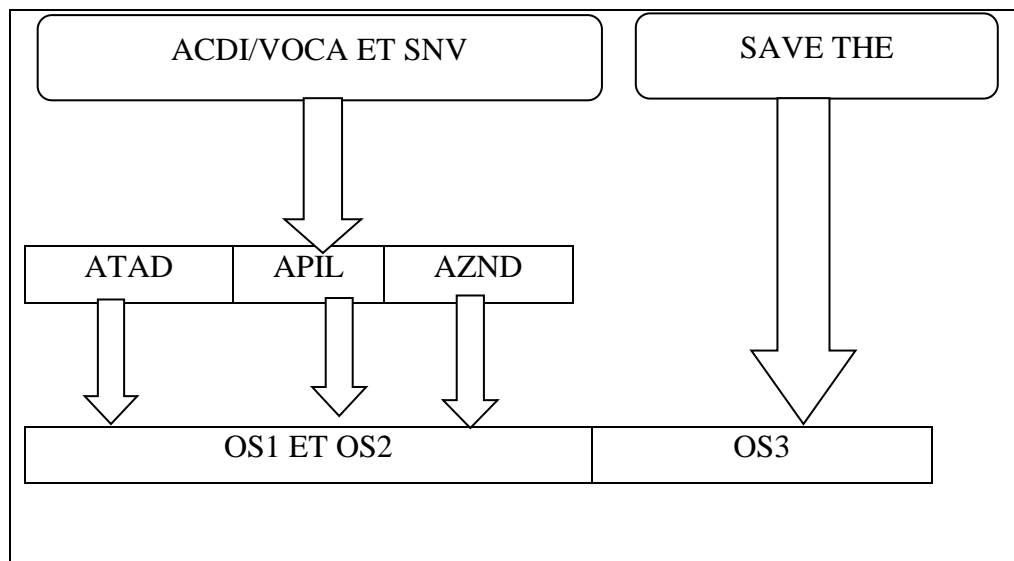


Figure 1: Stratégie de mise en œuvre de ViM par les principaux partenaires

La figure n°1 ci-dessus montre deux situations :

Les ONG internationales ACDI/VOCA et SNV ont la responsabilité de la mise en œuvre des objectifs stratégiques 1 & 2 alors que l'ONG internationale Save The Children s'occupe de SO3 ; cette répartition tient compte du domaine de prédilection de chaque ONG partenaire dans la mise en œuvre de ViM mentionné dans la proposition de projet approuvée par l'USAID/FFP ;

Pendant que SCI privilégie une approche directe d'intervention à travers la mobilisation de son personnel pour l'exécution des activités concourant à la réalisation de l'OS3, A/V et SNV ont privilégié pour une approche de faire faire en confiant l'exécution des activités liées aux SO 1&2 à trois (3) ONG nationales que sont ATAD pour la commune de Kaya, APIL pour la commune de Pissila et AZND pour les communes de Barsalogo et Namissiguima.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

1.3 La mise en œuvre de Interventions techniques sectorielles

Le Projet ViM utilise une approche intégrée qui aborde le problème de la malnutrition chronique chez les enfants de moins de 5 ans, les femmes enceintes ou allaitantes à travers les activités PM2A, pendant que les interventions agropastorales et génératrices de revenus développent les opportunités de subsistance durables.

- **Renforcement des moyens de subsistance assuré par ACDI/VOCA et SNV**

L'approche ViM est basée sur une analyse approfondie des filières et est centrée sur le renforcement de la production agropastorale à travers les pratiques et technologies améliorées, le développement des relations entre les producteurs et les fournisseurs d'intrants du public et du privé à travers un programme de bons, la mise en relation des petits exploitants avec les marchés nationaux et régionaux, le financement des micro-projets et la facilitation de l'accès des exploitants au crédits.

Le projet s'est concentré sur six (6) filières (niébé, sorgho, tomate, oignon, petits ruminants et volaille) qui sont adaptées à la région du Centre Nord afin d'augmenter et de diversifier le niveau de production agropastorale, d'améliorer le traitement et la transformation post-récolte et d'établir des relations avec le marché, tout en tenant compte également des avantages en matière de nutrition. Les populations cibles sont les membres de 600 groupements agricoles et d'élevage intervenant dans les chaînes de valeurs suivantes : Sorgho, niébé, tomate, oignon, Petits ruminants et volaille. Les chaînes de valeur Riz et Patate Douce à Chaire Orange ont été intégrées au cours du Projet.

Les principales activités liées aux OS1 & 2 sont :

Renforcement des capacités techniques, organisationnelle et managériales des groupements des filières (agricoles et d'élevage) promues par le projet ;

- ✓ Accroissement de l'accès des producteurs aux intrants agricoles (Agriculture et Elevage) ;
- ✓ Aménagements de bas-fonds et de périmètres irrigués ;
- ✓ Amélioration de l'accès des producteurs au marché ;
- ✓ Amélioration de l'accès des producteurs au financement ;

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

- ✓ Identification et promotion d'espèces végétales à haute valeur nutritive ;
- ✓ Autonomisation des femmes ;
- ✓ L'environnement ;
- ✓ L'alphabétisation.

- **Santé et Nutrition assurées par SCI**

Le projet aborde les différentes causes de la malnutrition conformément au cadre conceptuel de l'UNICEF. Il développe l'approche Prévention de la Malnutrition chez les enfants de moins de deux ans (PM2A). Pour cela, le projet a distribué des rations alimentaires de compléments au profit des femmes enceintes, allaitantes et les enfants de moins de deux ans. De plus le projet développe des activités d'éducation à travers le réseau des Mamans leaders Animatrices pour améliorer les pratiques en santé et nutrition maternelle et infantile. Ces activités sont renforcées par des communications de masse à travers la radio, les théâtres et les projections de film. Le projet aborde en outre les stratégies d'amélioration de la qualité des soins à travers le renforcement des compétences des agents de santé des centres de santé et des agents de santé à base communautaire. ViM appuie le dépistage communautaire des cas de malnutrition et la prise en charge communautaire de la diarrhée. La qualité définie en partenariat est une approche développée par le projet. Le volet Wash est mis en œuvre à travers l'Assainissement Total Piloté par les communautés ou ATPC et la construction des latrines institutionnelles.

Les principales activités menées dans le volet santé nutrition (OS3) sont :

- Création de groupes de voisinage ;
- Sensibilisation de masse des ménages ;
- Distribution des rations alimentaires complémentaires ;
- Education à travers les « care groups » ou les groupes de voisinage ;
- La formation des agents de santé ;
- Le développement de l'approche ATPC ;
- La mise en œuvre du « Listening Post ».
- La mise en place de comités ATPC et la réalisation de latrines publiques ;

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP
 Organigramme résumé des principaux acteurs d'ACDI/VOCA de mise en œuvre de ViM

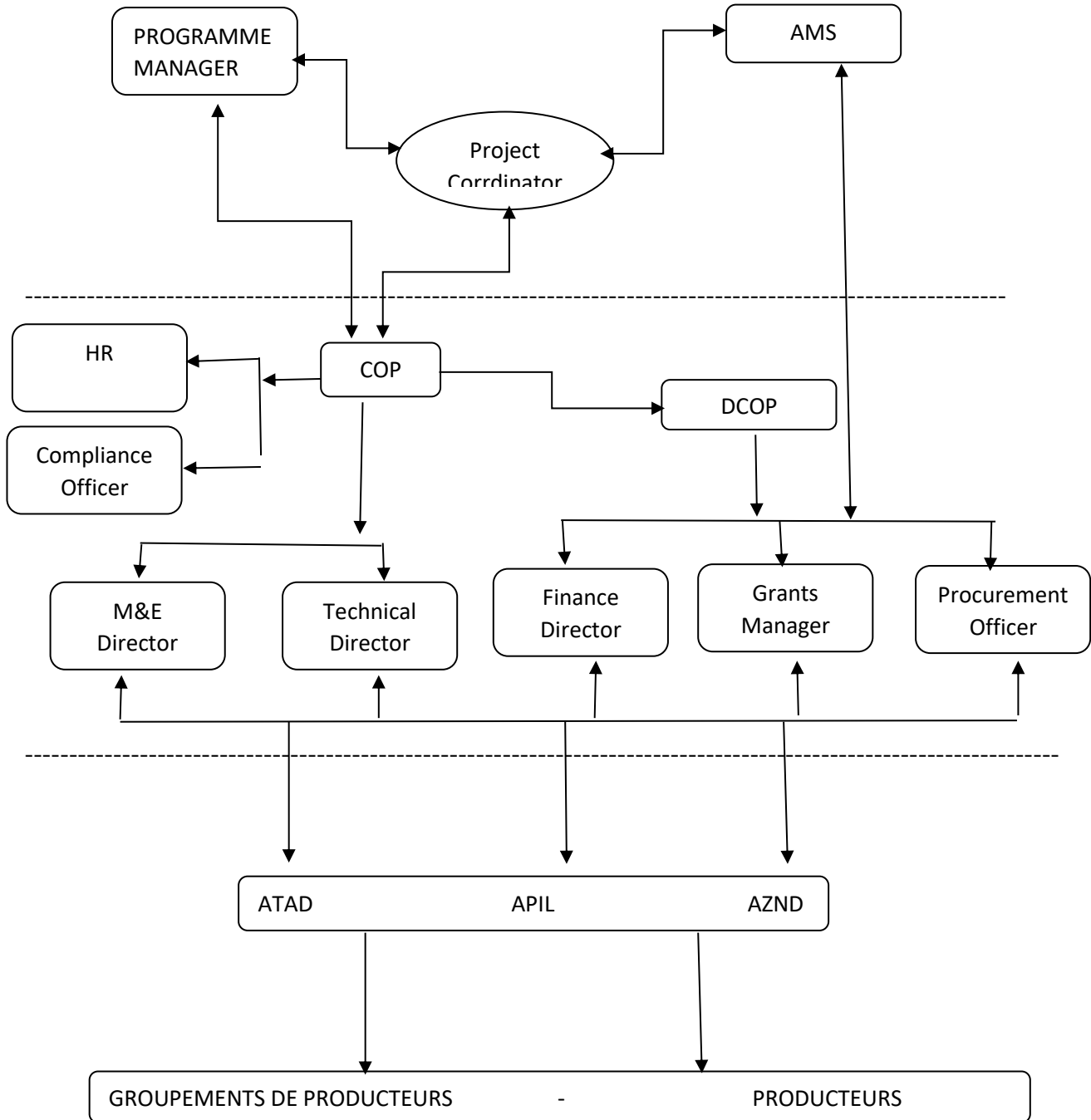


Figure 2: Organigramme simplifié des acteurs de mise en œuvre de ViM

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
 Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

2. Le dispositif de subventions de ViM

En rappel, puisque les projets financés par les bailleurs sont généralement exécutés à l'extérieur des Etats-Unis, la gestion des subventions est généralement effectuée par le personnel sur le terrain. Conformément au dispositif organisationnel général présenté ci-dessus, chaque projet ou bureau national pourrait avoir une structure administrative ou un plan de dotation en personnel différent selon la nature et la taille du programme de subvention qu'il met en œuvre.


Dans le cadre de ViM, un poste de Gestionnaire de Subvention a été mis en place pour assurer la gestion des subventions octroyées aux partenaires retenus que sont ATAD, APIL et AZND pour l'exécution du projet dans les différentes communes ciblées que sont Kaya, Pissila, Barsalogo et Namissiguima.

Sous la supervision du DCOP comme le montre l'organigramme résumé de ViM et les conseils et orientations de AMS, le gestionnaire de subvention a pour attributions générales de:

- Assurer l'évaluation et la réduction des risques liés à la gestion des subventions par ACDIVOCA Burkina Faso, afin d'assurer la conformité du Projet ViM avec les politiques et règles de ACDIVOCA et de USAID/FFP ;
- Assurer la gestion du cycle complet des Subventions, Sous-Subventions, y compris la sélection et l'évaluation des bénéficiaires des subventions, l'attribution des subventions, leur administration et suivi et leur clôture.

L'équipe de gestion des subventions travaille avec les équipes techniques tout au long du processus de recrutement, d'attribution, administration et suivi-clôture des subventions.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Le dispositif peut être résumé par le schéma suivant :

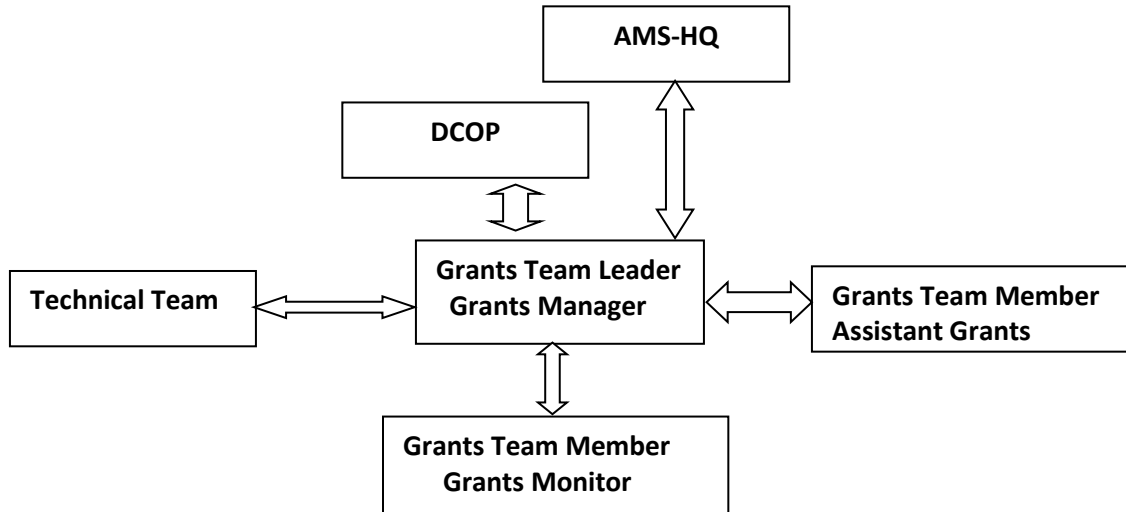


Figure 3: Dispositif des acteurs impliqué dans les Subventions

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

CHAPITRE IV : RAPPEL DU PROCESSUS DE RECUTEMENT DES ONG PARTENAIRES (OU PLEP) DU PROJET ViM

La mise en œuvre du projet ViM constitue la véritable première expérience de A/V au Burkina Faso où elle a le leadership de l'exécution du projet. En conséquence, elle avait une faible connaissance de l'environnement des ONG locales dans le pays. C'est pourquoi, dans le cadre de la mise en œuvre du projet ViM, elle a opté pour un processus en deux (2) étapes : une Demande de Qualification et un Appel à propositions.


1. La Demande de Qualification

A/V a élaboré et publié le 30 mai 2012, une Demande de Qualification à l'endroit des ONG locales intéressées de participer à l'aventure du projet ViM dans les quatre (4) communes de la province du Sanmatenga. En fonction des exigences de la mission ViM, le profil définit pour mobiliser les candidats se présente ainsi qu'il suit :

Encadré n°1 : Profil requis des PLEP-ViM

- Le profil des Partenaires Locaux d'Exécution du Projet (PLEP) est le suivant :
- Avoir une existence légale (récépissé ou agrément) et être en règle vis-à-vis de ses obligations sociales ;
- Avoir un siège fonctionnel basé dans la région du Centre-Nord ;
- Justifier d'au moins trois (3) ans d'activités ;
- Disposer des moyens de transport et outils de bureautique ;
- Démontrer un minimum d'organisation comptable et de gestion (capacités de gestion, comptable, compte bancaire, bilan financier certifié) ;
- Disposer d'au moins trois compétences clés dans la gestion de l'organisation ;
- Avoir des compétences et de l'expérience dans la gestion de projets dans le secteur rural (agriculture, élevage, sécurité alimentaire) et de renforcement des capacités des groupements de producteurs dans la région ;
- Démontrer dans la réalisation de ses prestations, la prise en compte des préoccupations d'équité homme-femmes et environnementales ;
- Avoir une expérience en matière de collaboration avec les services techniques de l'agriculture et de l'élevage ;
- Accepter le principe de contrat d'objectifs pour la mise en œuvre de cette requête ;
- Avoir une expérience dans la province du Sanmatenga serait un atout.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

A l'ouverture des plis, sur cinquante-six (56) dossiers de Demandes de Qualifications retirés, dix-huit (18) organisations ou associations ont manifesté effectivement leur intérêt par le dépôt d'un dossier de demande de préqualification. Au final, dix-sept (17) dossiers ont été retenus pour l'analyse car un (1) dossier a été rejeté pour non-conformité.

Evaluation des dossiers :

Un comité technique d'évaluation des dossiers de sept (7) membres a été mis en place et composé du personnel de A/V et de la SNV.

A l'issue des travaux d'évaluations qui ont duré 4 jours ouvrables, sept (7) candidats ont été présélectionnés pour la suite du processus de sélection.

2. L'Appel à propositions

A/V a élaboré et transmis un dossier d'Appel à Propositions à chacun des sept (7) candidats présélectionnés le 24 août 2012. Dans l'Appel à propositions, l'exécution du projet ViM dans les communes a été allotie ainsi qu'il suit :


- Lot 1 : commune de Kaya ;
- Lot 2 : commune de Pissila ;
- Lot 3 : Commune Barsalogo et Namissiguima

Par ailleurs, A/V a décidé à l'issue de l'analyse du profil des candidats présélectionnés, qu'elle émettra des Subventions d'Obligations Fixes (FOG) au profit des trois (3) PLEP qui seront définitivement retenus. Cette information a été mentionnée dans l'Appel à propositions transmis le 24/08/2012 aux sept (7) candidats présélectionnés.

A la date limite de dépôt des dossiers de propositions (25 septembre 2012), six (6) propositions ont effectivement été déposées au bureau de projet ViM à Kaya, lieu initialement indiqué pour le dépôt.

Le comité technique initialement mis en place a poursuivi les travaux d'analyses des offres techniques et financières, et réalisé des missions d'évaluations complémentaires (SWOT and pré-award survey) sur site (bureau des candidats), qui ont abouti à la proposition de sélection de trois

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

(3) ONG partenaires que sont ATAD pour le lot 1 : commune de Kaya, APIL pour le lot 2 :

Commune de Pissila et AZND pour le lot 3 : Communes de Barsalogo et Namissiguima.

3. Les résultats de l'enquête de pré-attribution

C'est une enquête d'évaluation des capacités et des risques de gestion du futur partenaire dans la mise en œuvre des subventions à octroyer. Cette enquête vise à mettre en exergue les forces et faiblesses de l'ONG partenaire et dans ce sens :

- Elle confirme ou aide à décider du choix de l'instrument de subventions ;
- Elle permet à l'équipe de gestion de subvention de connaître sur quel aspect de la gestion de l'ONG, elle doit focaliser son suivi afin de réduire les risques de pertes ou de déviations négatives (objectifs programmatiques, ressources financières, matérielles et humaines);
- Elle permet enfin d'intégrer ou de planifier des conditions particulières dans les accords de subventions pour un suivi des engagements pris par l'ONG pour lever les insuffisances constatées ou pour prévenir les risques dans le cadre de l'exécution de la subvention.

Les résultats des enquêtes de pré-attribution réalisées auprès des trois (3) ONG partenaires retenus ont révélé que leurs systèmes de gestion administrative, comptable et financière méritent d'être renforcés pour garantir des processus crédibles de gestion de fonds de bailleur comme l'USAID. Aussi, les nombreuses exigences réglementaires en matière d'acquisition de certains biens (véhicules, engrais, pesticides, ...) dans le cadre des fonds de l'USAID ont-elles contraint A/V à prendre la décision d'assurer par elle-même l'acquisition de certains biens importants ou sensibles et de les transférer sous forme de subvention en nature aux ONG partenaires pour la mise en œuvre des activités sur le terrain.

Fort de tout ce qui précède, A/V a opté en définitive pour le choix de **l'instrument de subvention hybride** : combinaison de la subvention d'obligations Fixes (FOG) et de la subvention en nature (IKG).

La subvention d'obligations fixes et en nature a été mise en œuvre sur la période du 15 mars 2013 au 31 octobre 2015. Durant cette période, le Manuel de gestion des Subvention, version de

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org




Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP
septembre 2012 et la version révisée d'Avril 2014 ont été les documents de référence pour la gestion de cette subvention.

Face à l'impossibilité de poursuivre avec le FOG sur plus trois (3) années successives, A/V a décidé de passer dès le 1^{er} novembre 2015, à l'utilisation de l'instrument de subvention Standards, communément appelé « Subventions à coûts remboursables » sans doute parce que les décaissements sont basés sur des remboursements des coûts réellement encourus.

A la faveur de la révision du manuel de Gestion intervenue en janvier 2016, la subvention hybride combinant FOG et la subvention en nature a été supprimée. Depuis lors, les subventions en nature sont traitées à part entière comme toutes les autres subventions.

Dans les pages qui suivent, nous nous proposons d'aborder tour à tour les subventions d'obligations fixes et nature utilisé du 15 mars 2013 au 31 octobre 2015 et les subventions standards utilisés du 1^{er} novembre 2015 au 31 juillet 2018 et enfin, le cas des subventions en nature spécifiquement.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019


 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

III. DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES INSTRUMENTS DE SUBVENTIONS MIS EN ŒUVRE DANS LE CADRE DE ViM

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - **www.2ie-edu.org**



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

CHAPITRE I : LES SUBVENTIONS D'OBLIGATIONS FIXES ET EN NATURE

Dans cette section, l'accent est volontairement mis sur la description du processus d'élaboration d'un jalon qui constitue l'ossature d'un accord de Subvention d'Obligations Fixes (FOG). La mise en œuvre du FOG a été une expérience novatrice pour les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet ViM qui découvrait l'outil pour la première fois, notamment dans son application sur des projets de développement tel que le projet ViM.


1. La préparation de l'accord de subvention FOG

La contractualisation est un processus qui permet d'obtenir à terme un accord de subvention établi selon les règles édictées par A/V et/ou l'USAID et signé des deux parties (A/V et ONG partenaire). C'est la signature de l'accord de subvention qui déclenche le début du partenariat et le démarrage des activités sur le terrain. La nature et la quantité des activités à mettre en œuvre, les cibles à atteindre, les livrables à produire, les modalités et conditions de mise en œuvre sont formulés selon un canevas précis (document de projet/description de programme) qui guidera la mise en œuvre et le suivi du partenariat. Le document de projet cité vient annexer le formulaire standard du FOG pour former en association d'autres annexes non moins importantes requises par le bailleur de fonds (USAID) ou proposées par ACDI/VOCA dans son « Document de projet approuvé ».

On peut lister non limitativement les annexes suivantes qui accompagnent le formulaire du FOG :

- La description du programme ;
- Certification d'Achèvement des Jalons ;
- Certifications et Assurances
- Dispositions obligatoires et applicables pour les Subventions d'Obligations Fixes aux ONG non américaines ;
- Stratégie de marque et plan de marquage
- Plan de suivi environnemental et d'atténuation des risques

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Dans le cadre des FOG, la description du programme fait référence à la construction des jalons à partir d'autres outils opérationnels que sont le programme d'activités et le budget annuel. A la différence de toutes les autres annexes qui existent déjà (soit des exigences de l'USAID, soit des annexes présentées dans le « Proposal » par A/V) et qui ont juste besoin d'être adaptés en fonction des activités à mettre en œuvre dans une période donnée, la préparation du FOG (accord de subvention) est essentiellement axée sur la formulation de la Description de programme, c'est-à-dire à la construction des jalons est un processus laborieux et ultime dans le processus de contractualisation. C'est pourquoi, nous nous proposons de mettre un accent particulier dans la description du processus de construction des Jalons.

1.1 La construction des jalons dans le cadre de ViM

Le processus de sélection a permis à chaque ONG partenaire de disposer d'un projet de programme annuel d'activités et du budget prévisionnel annuel pour la mise en œuvre du projet ViM dans sa/ses communes affectée(s).

- ***Délimitation du Jalon dans le cadre de ViM***

Sur la base du DIP annuel (programme opérationnel d'activités) finalisé, les activités programmées sont regroupées suivant un dénominateur commun qui permet de les identifier comme un ensemble unique, un produit, un livrable, une activité, etc. Dans le cadre de ViM, les activités ayant la même période de réalisation et se terminant dans le même délai ont été généralement regroupées, pour former un ensemble cohérent, un produit identifié et unique à livrer à un moment donné.

Le Jalon est dès lors intitulé de la dénomination de la période définie pour regroupées l'ensemble des activités concernées. Ainsi, il a été construit des jalons dénommés par exemple :

- ✓ mise en œuvre des activités prévues dans le mois X de l'année X;
- ✓ Mise en œuvre des activités prévues dans le bimestre X de l'année X;
- ✓ Mise en œuvre des activités prévues dans le trimestre X de l'année X;

IL en est toujours ainsi quand il est difficile, voire impossible de trouver une dénomination fédérative qui permet d'identifier l'ensemble des activités regroupés comme un tout. Toutefois,

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

dans le cas d'une seule activité, le jalon prendra la dénomination de l'activité unique clairement identifiée. Par exemple, on aura des Jalons titrés : « Elaboration du plan/rapport trimestriel ».

- ***La description du Jalon : la formulation des réalisations attendues***

Les activités ainsi regroupées suivant la période de mise en œuvre sont reformulées pour correspondre en des réalisations précises. Cette reformulation vise à donner une description concrète du produit attend à la fin de la période de mise en œuvre. A ViM, la reformulation a été faite dans une dynamique de GAR, c'est à dire que les activités ont été traduites en des résultats (extrants, livrables) concrets attendus de l'ONG partenaire retenue pour l'exécution du projet sur le terrain. Ainsi, on aura par exemple :

Jalon n° x: Mise en œuvre des activités du mois X de l'année X

Réalisations attendues :

- ✓ 300 producteurs dont 200 productrices sont formés sur les itinéraires techniques de production du niébé ;
- ✓ La liste nominative et sexo précisée des producteurs souhaitant participer au programme de subvention des intrants agricoles est établie.

- ***Les moyens de vérification***

Cette étape vise à harmoniser avec les ONG partenaires retenus, une compréhension unique sur les éléments qui seront de base pour attester que la réalisation attendue est effectivement atteint dans la qualité souhaitée et la quantité prescrite. C'est donc une description de la manière dont les ONG devront documenter l'achèvement du produit, d'une activité, d'une tâche, d'un livrable, ou de la réalisation de l'objectif, bref de la réalisation du Jalon. Les moyens de vérification permettent de s'accorder sur comment on démontre/établi que la réalisation attendue est vraiment effective.

On pourrait compléter l'exemple ci-dessus avec les moyens de vérification suivants :

Des moyens de vérification :

La liste de présence signés des participants aux formations est disponible ;

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

La liste nominative et sexo précisée des producteurs souhaitant participer au programme de subvention des intrants agricoles établie est disponible.

- ***Les mesures de suivi requises***

Ces mesures visent à fournir à l'ONG partenaire, des orientations sur la stratégie souhaitée/recommandée pour l'exécution d'une ou plusieurs activités précises faisant partie du Jalon identifié. La stratégie ici fait référence à comment l'ONG partenaire doit concerter avec l'équipe du projet pour la préparation, l'exécution et le suivi-évaluation d'une activité. Cette étape exprime clairement l'intention et le niveau de suivi que souhaite exercer l'équipe de projet. Cette étape est capitale dans un contexte de faire faire « marqué », c'est-à-dire un faire faire encadré par un suivi de proximité de l'équipe du projet. L'importance des mesures de suivi requises (ou le suivi souhaité) sera d'autant plus accentuée que les acteurs du projet sont en début de partenariat ou de collaboration et que l'équipe du projet méconnaît les véritables capacités de l'ONG partenaire pressenti à mettre en œuvre certaines activités. Dans ce contexte, il peut s'avérer prudent pour l'équipe de projet de fournir des orientations sur comment elle souhaite être impliquée ou faire impliquer d'autres acteurs (services techniques de l'Etat par exemple) dans la préparation, l'exécution et le suivi-évaluation de l'activité.

En complément de l'exemple ci-dessus, les mesures de suivi requises pourraient se libeller ainsi qu'il suit :

Les mesures de suivi requises par l'ONG :

- ✓ Partager avec A/V le programme des formations au moins 72 heures avant le démarrage de celles-ci et informer rapidement A/V par tout moyen en cas de changement de date ou de lieu de l'activité ;
 - ✓ Tenir compte du marquage & branding requis pour l'activité (banderoles et affiches) ;
 - ✓ Convenir avec A/V le canevas des listes de présences ;
 - ✓ Assurer un bon archivage de toute la documentation (liste de présence, photos, état de paiement des frais divers, etc.) issue des ateliers de formation ;
- ***Montant Associé au Jalon***

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - **www.2ie-edu.org**



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Théoriquement le montant associé au Jalon est le coût réel de réalisation de l'ensemble des activités regroupées dans le Jalon en question. Si le Jalon comporte 5 activités qui coûtent chacune 1 million de FCFA, le montant associé à ce Jalon sera de 5 millions de FCFA. Le montant associé représente le niveau d'effort requis pour mettre en œuvre l'activité ou les activités ;


La détermination du montant d'un Jalon s'appuie sur l'établissement d'un calendrier de décaissement sur la base du chronogramme opérationnel des activités planifiées. Pour une période donnée, on a la liste des activités à mettre en œuvre et le budget desdites activités. Le montant total des coûts des différentes activités de la période définie constitue le Montant associé au Jalon concerné.

Cependant la réalité pourrait être tout autre chose.

En effet, les activités connaissent généralement trois (3) phases dans leur cycle de vie : La phase de la préparation, de l'exécution et de la clôture de l'activité ou du jalon. IL n'est donc pas rare de constater que certaines activités devant prendre fin dans un mois donné M aient démarré avec des activités préparatoires dans les mois précédents, en M-1 ou M-2 ou même M-3. Aussi, il n'est pas rare non plus de noter que la date de fin des activités d'un Jalon ne coïncide pas toujours avec la date de clôture du Jalon lui-même car celle-ci devrait intervenir avec la production des rapports et livrables divers, leur dépôt et leur acceptation par l'équipe du projet. La clôture peut intervenir soit immédiatement, quelques jours ou quelques semaines après la fin de la mise en œuvre des activités sur le terrain.

Compte tenu qu'un niveau d'effort est requis pour chaque phase du cycle de vie du Jalon, il est indiqué de répartir/échelonner le coût total du Jalon entre les différentes phases du cycle de vie du Jalon. Dans notre exemple ci-dessus, on peut penser (pour cet exercice) que l'échelonnement du niveau d'effort requis pour chaque phase du Jalon a permis de répartir le coût total ainsi qu'il suit : Jalon phase préparation correspondant à la période **N-1 ou plus : 2 millions de FCFA**, Jalon phase exécution qui correspond effectivement à la période du mois **N : 2 millions de FCFA** et Jalon phase clôture correspondant à la période du **mois N+1 : 1 million de FCFA**.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Dans cette hypothèse, les activités et le montant associé au “Jalon phase préparation” seront reversés dans le Jalon de la période N-1 ou plus ; de même, les activités et le montant associé au “Jalon phase clôture” seront reversés dans le Jalon de la période N+1 ;
Autrement cet exercice permet d'établir un échelonnement des décaissements permettant la mise à disposition des ressources financières juste à temps (juste au bon moment) pour assurer la poursuite des activités sur le terrain et aussi et surtout en réduisant le niveau de risque lié aux effets de l'oisiveté des ressources financières importantes dans le compte de l'ONG partenaire.

Encadré n°2 : Détermination du montant d'un jalon

Le paiement d'un jalon spécifique ne représente pas nécessairement les frais encourus par le bénéficiaire pour ce jalon, mais le total combiné des paiements des différents jalons doit représenter les coûts totaux de l'exécution de la subvention. En d'autres termes, le coût total de la subvention doit être raisonnable ; toutefois, ce montant ne saurait être alloué aux jalons avec exactitude puisque le montant de chaque jalon doit être déterminé en vue de fournir de la liquidité pendant toute la période d'exécution de la subvention. Le paiement basé sur les jalons vise à permettre au bénéficiaire de faire avancer l'activité et à faciliter l'obtention des actifs nécessaires à la réalisation du jalon suivant. Ces jalons devraient inciter le bénéficiaire à achever les différentes activités à la fin de la subvention. Par exemple, le montant ou le pourcentage du paiement du dernier jalon peut être inférieur à celui des autres jalons, mais il sera suffisant pour assurer la réalisation du dernier jalon.

Afin de déterminer si le montant de la subvention est raisonnable, le bénéficiaire doit présenter un budget et une note explicative dont l'ACDI/VOCA se servira pour l'évaluation des coûts proposés. Une fois le montant de la subvention fixé et réparti par jalons, les paiements par jalon deviennent le montant fixe de chaque jalon. Par conséquent, le montant réel dépensé par le bénéficiaire pour réaliser un jalon n'est plus pertinent. Ainsi, il est important que le montant total de la subvention soit minutieusement examiné et jugé raisonnable avant d'allouer des montants spécifiques aux jalons.

Source : Manuel de Gestion des Subventions, version Jan 2016, page 10.

En définitive et pour compléter notre exemple ci-dessus, on aura donc :

Montant Associé au Jalon : 2 000 000 FCFA

- ***Date d'Accomplissement du Jalon***

Il s'agit ici de la date de clôture du Jalon identifié. Elle ne se limite donc pas à la date de fin de l'exécution des activités du Jalon mais prend en compte le niveau d'effort requis pour la production des livrables acceptables. Cette date est fixée de façon consensuelle bien qu'elle doit

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

tenir compte impérativement des exigences des autres Jalon pour une avancée raisonnable des activités de tout le projet.

En exemple, dans notre cas, la date d'accomplissement de notre Jalon pourrait se formuler ainsi qu'il suit :

Date d'Accomplissement du Jalon : 30 Juin 2018.

La réalisation de cette étape consacre la finalisation de la construction de notre exemple de Jalon qui pourrait se présenter comme suit :

Encadre n°3 : Exemple de Jalon

Jalon n° x : Mise en œuvre des activités du mois juin 2018

Réalisations attendues :

- ✓ 300 producteurs dont 200 productrices sont formés sur les itinéraires techniques de production du niébé ;
- ✓ La liste nominative et sexo précisée des producteurs souhaitant participer au programme de subvention des intrants agricoles est établie.

Des moyens de vérification :

- ✓ La liste de présence signés des participants aux formations est disponible ;
- ✓ La liste nominative et sexo précisée des producteurs souhaitant participer au programme de subvention des intrants agricoles établie est disponible.

Date d'Accomplissement du Jalon : 30 Juin 2018.

Montant Associé au Jalon : 2 000 000 FCFA

Les mesures de suivi requises par l'ONG :

- ✓ Partager avec A/V le programme des formations au moins 72 heures avant le démarrage de celles-ci et informer rapidement A/V par tout moyen en cas de changement de date ou de lieu de l'activité ;
- ✓ Tenir compte du marquage & branding requis pour l'activité (banderoles et affiches) ;
- ✓ Convenir avec A/V le canevas des listes de présences ;
- ✓ Assurer un bon archivage de toute la documentation (liste de présence, photos, état de paiement des frais divers, etc.) issue des ateliers de formation ;

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

2. La mise en œuvre des subventions d'obligations fixes

La mise en œuvre d'un projet dans le cadre d'une FOG consiste à exécuter les Jalons contenus dans la Description du Programme. La mise en œuvre commence donc par la réalisation du premier Jalon. Le premier jalon est essentiel pour fournir au bénéficiaire l'appui financier et la capacité requise pour poursuivre les activités. Il peut s'avérer que le bénéficiaire a des ressources limitées pour commencer l'activité ou pour maintenir une réserve suffisante de fonds du début jusqu'à la fin de la subvention. En collaboration avec le bénéficiaire, on peut élaborer un plan de paiement par jalon qui facilite une mobilisation initiale de la subvention et fournit suffisamment de liquidités au bénéficiaire pour achever le jalon suivant. Le jalon initial est fixé raisonnablement tôt durant la période d'exécution de la subvention : par exemple, 14 jours après l'octroi de la subvention et généralement au plus tard 30 jours après. Les jalons ultérieurs devraient être fixés suivant une fréquence raisonnable selon le programme du bénéficiaire et la période de la subvention.

Dans le cadre de ViM, les réalisations attendues au premier Jalon concernait l'élaboration de plans d'acquisition des équipements, plans d'actions trimestriels et la fourniture d'une copie de leur manuel de procédures administratives, comptables et financières. Le montant associé à ce Jalon s'élevait à plus 15 millions de FCFA pour l'une des ONG partenaires. Ce montant lui a permis de réaliser et finaliser les activités prévues dans les Jalon n°2 et n°3 et commencer certaines activités du Jalon n°4.

- **Partage de plans d'actions trimestriels, mensuels et hebdomadaires**

Selon la période (trimestre, mois, semaine), il est convenu que les partenaires partagent avec A/V les plans de travail afin de permettre l'organisation par celle-ci des missions de supervision ou de suivi. Des réunions trimestrielles et mensuelles sont régulièrement organisées sur l'état d'avancement des jalons, les plans de travail de la période à venir, les difficultés rencontrées et les solutions envisagées, les besoins d'appui/renforcement du partenaire, etc.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



- **La certification et facturation des jalons par l'ONG partenaire**

Les jalons étant la plupart du temps axés sur une période de mise en œuvre (mois ou trimestre), l'ONG partenaire produit et transmet à A/V un document pour d'une part certifier sur l'honneur que toutes les réalisations attendues ont été effectivement réalisées et que les livrables sont fournis et d'autre servir de facture pour le paiement du jalon concerné. Ce document est intitulé « Fiche de certification et de facturation ».

Si pendant la rencontre mensuelle ou trimestrielle, l'équipe de A/V n'est pas convaincue de l'effectivité des réalisations attendues, l'ONG partenaire peut produire son rapport mensuel ou trimestriel mais doit sursoir à la production de la fiche de certification et de facturation en attendant la finalisation ou confirmation des réalisations attendues et la fourniture de tous les livrables prévus.

- **La certification des jalons par l'équipe technique du projet**

A la réception de la fiche de certification transmise par l'ONG partenaire, le responsable de l'équipe technique produit également une fiche de certification à l'intention du Gestionnaire de Subvention pour confirmer la certification déposée par l'ONG partenaire. Si l'équipe technique désapprouve la certification de l'ONG pour quelque raison que ce soit, elle refuse de produire sa fiche de certification et le fait savoir à l'ONG partenaire qui prend des mesures pour se mettre à jour de ce qui lui est requis par A/V ;

- **Le Visa pour paiement du Gestionnaire de subventions**

Une fois la certification produite et signée par le responsable de l'équipe technique de A/V, la fiche est acheminée à l'équipe de Gestion des subventions pour son Visa. Après vérification de la disponibilité effective des livrables prévus, le responsable des subventions appose son Visa qui autorise le paiement du jalon. Sinon, il refuse d'apposer son visa et le fait savoir au responsable technique pour complément de dossiers. La fiche de certification est conservée par le Gestionnaire des Subventions jusqu'à résolution de tous les problèmes notés avant d'apposer sa signature pour paiement.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP


- **Le paiement de jalon certifié**

Le Gestionnaire de Subvention transmet à la comptabilité un document intitulé « Demande de paiement du jalon » approuvé par le Chef de projet ViM, annexé de la fiche de certification et de facturée signée par le responsable habilité de l'ONG partenaire, la fiche de certification signée par le responsable technique de ViM et visé par le Gestionnaire de Subventions. Après approbation par le COP, la demande de paiement est liquidée par la comptabilité et une copie du dossier est transmis à l'équipe de gestion des subventions.

- **La mise à jour de la matrice des subventions :**

Sur la base de la copie de dossier de liquidation transmise par la comptabilité, la base de données de suivi des subventions est mise à jour.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

CHAPITRE II : LES SUBVENTIONS A COÛTS REMBOURSABLES

Une subvention à coûts remboursables est une subvention dont les décaissements sont basés sur le remboursement des coûts réellement encourus par le partenaire dans la mesure prescrite dans l'accord de subvention. Cet instrument de subvention établit **une estimation** du coût total aux fins de l'établissement d'un plafond que **le bénéficiaire ne peut dépasser**, sauf à ses propres risques.


Autrement, une subvention basée sur le remboursement des coûts peut être choisie lorsque : Les incertitudes inhérentes à l'exécution du projet (Description du programme) ne permettent pas d'estimer les coûts avec une précision suffisante pour utiliser un instrument à prix fixe, c'est-à-dire des subventions d'obligations fixes).

La subvention vise à assurer la pérennité du bénéficiaire de la subvention (par exemple, aider le bénéficiaire à maintenir des systèmes adéquats de gestion financière, de passation des marchés, de gestion des biens, de voyages et de ressources humaines qui répondent aux exigences de normes américaines) ;

Une subvention basée sur le remboursement des coûts est utilisée lorsque :

- L'ONG partenaire dispose d'un système performant de comptabilité qui permet de déterminer de façon adéquate les coûts réels applicables ou imputables à la subvention ;
- L'enquête de pré-attribution adressée à l'ONG partenaire bénéficiaire de la subvention révèle qu'elle peut être qualifiée **d'ONG responsable** ;
- ACDI / VOCA est prête à assurer une supervision appropriée pendant l'exécution afin de s'assurer de façon raisonnable que des méthodes et des contrôles de coûts efficaces sont utilisés dans la gestion de la subvention par l'ONG.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

1. La contractualisation

A/V dispose d'un formulaire standard d'accord de subvention à coûts remboursables, un modèle utilisé par tous les bureaux terrain. Il comporte l'ensemble des clauses qui encadrent l'exécution de la subvention.


Comparativement au FOG, toutes les annexes s'y retrouvent jointes au formulaire de l'accord de subvention à coûts remboursables sauf bien attendue, la fiche de certification des jalons. A ces annexes, il faut ajouter distinctement le programme annuel d'activités et le budget approuvé de la subvention contrairement au FOG où ces deux dernières annexes sont traitées et intégrées dans la construction des Jalons eux-mêmes parties intégrantes de l'annexe « Description de Programme ».

Comme énoncé ci-dessus, la subvention à coûts remboursables est utilisée pour contribuer à la pérennité du bénéficiaire de subvention, notamment des actions de renforcement de son système de gestion. Aussi, disposer d'un système adéquat de gestion est une nécessité pour le bénéficiaire pour bénéficier de ce type de subvention. C'est pourquoi, cet accord de subvention intègre des conditions spéciales ou particulières à remplir par le bénéficiaire avant de bénéficier de la subvention ou à lever en même temps qu'il exécute la subvention. Dans le cadre de ViM par exemple, lors du passage des subventions FOG aux subventions à coûts remboursables, des actions de renforcement de chaque ONG bénéficiaire ont été introduites dans la rubrique "Conditions particulières" en vue d'améliorer le système de gestion : Révision de manuel de procédures administratives, comptables et financières, l'acquisition et l'exploitation d'un logiciel comptable appropriée ; un délai de six (6) mois a été prescrit pour lever ces conditions particulières.

2. La mise en œuvre des subventions à coûts remboursables

Tout comme au niveau des FOG, la mise en œuvre de la subvention à coûts remboursables commence dès la signature des accords de subventions elle-même étant précédée de l'organisation préalable de la rencontre d'orientations sur les dispositions qui guideront la mise en œuvre de la subvention.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Après la signature des accords de subvention, les documents opérationnels de travail à disposition des parties sont le programme annuel d'activités, le Budget annuel et les dispositions réglementaires qui guident l'exécution technique et financière de la subvention.

Parce que les incertitudes existent sur la mise en œuvre de l'action ou des activités, parce qu'il est impossible de déterminer de façon réaliste les coûts réels à imputer, la mise en œuvre de la subvention à coûts remboursables va essayer de réduire au maximum le risque pour A/V : ne payer/rembourser que ce qui est fait/réellement dépensé, en suivant les dispositions réglementaires prévus ou convenus.

Dans le cadre de ViM, les parties au projet (A/V et ONG bénéficiaire) ont décidé d'un mécanisme de suivi et de supervision pour convenir des activités à réaliser sur la base du programme annuel d'activités et du budget prévu, de l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités, des dépenses réalisées, de la conformité des actes, des difficultés rencontrées et les solutions envisagées pour mieux performer. Ainsi, il a été institué :

- **Des rencontres périodiques**

A/V envoie des représentants aux rencontres trimestrielles et mensuelles régulièrement organisées par chaque ONG partenaire pour faire l'état d'avancement des activités, les difficultés rencontrées, les solutions envisagées, les besoins d'appui de A/V, les activités en perspectives pour la période suivante.

Les observations et commentaires de A/V sont pris en compte et les documents définitifs sont produits, signés et transmis à A/V.

- **Des visites terrain**

Les activités étant similaires pour chaque ONG partenaire et exécutée de façon concomitante dans les 4 communes d'intervention de ViM, le suivi se fait sur la base d'un échantillon de villages ou d'animateurs par commune à visiter. Sur la base des programmes mensuels et hebdomadaires, chaque spécialiste de ViM (un spécialiste par domaine de compétence) organise ses missions de supervision ou de suivi des activités.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



- **Des suivis financiers**

Au plus tard le 05 du mois suivant, chaque ONG partenaire est tenu de déposer son rapport financier ainsi que les annexes requises (pièces justificatives, relevé bancaire, journal caisse et journal banque, rapport mensuel, dossiers de demande d'avance) pour vérification.

Le suivi financier consiste à vérifier la conformité des dépenses effectuées par rapport au lignes budgétaires prévues, aux procédures d'achats, au bon sens, etc. Le rapport financier est vérifié et transmis pour paiement, sinon il est retourné pour correction au partenaire concerné.

Par ailleurs, il est important de rappeler que l'une des spécificités de cette subvention, c'est la possibilité de donner des avances aux partenaires pour la mise en œuvre des activités. A/V prévoit au maximum deux avances de trente (30) jours chacune, l'une à la suite de l'autre. Le partenaire est tenu de justifier la première avance avant la fin du deuxième mois.

Dès la signature des accords de subventions qui marque le début du partenariat, chaque partenaire qui le désire peut soumettre sa première demande d'avance. La demande d'avance est produite sur la base des activités mensuelles planifiées elles-mêmes extraites du programme trimestriel d'activités préparé par l'ONG partenaire et approuvé par A/V. La demande d'avance soumise à l'équipe de Gestion des Subvention est composée de :

- la lettre de demande d'avance/remboursement signé du responsable de l'ONG partenaire ;
- Le programme mensuel budgété ;
- Le canevas renseigné du rapport financier, partie avance.

Après analyse et validation, la demande d'avance est soumise pour approbation et paiement.

- **Des suivis administratifs**

Le suivi administratif concerne le respect des procédures administratives dans l'exécution de la subvention : procédures de recrutement et de gestion du personnel, procédures d'acquisitions des biens et services en lien avec les exigences de l'USAID, la gestion des biens mis à disposition, le système d'archivage, etc.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

CHAPITRE III : LES SUBVENTIONS EN NATURE

Les subventions dans lesquelles des biens et services sont fournis à un bénéficiaire, une ONG partenaire par l'ACDI/VOCA sans un transfert de trésorerie au bénéficiaire sont appelées des subventions en nature. Ce type de subvention est généralement alloué aux organisations n'ayant pas la capacité de gestion financière requise pour gérer les décaissements. Ce choix émane de la connaissance que A/V a du profil des futurs bénéficiaires, laquelle connaissance est généralement approfondie et confirmée lors des enquêtes de pré-attribution réalisées avant la signature des accords de subventions. Dans ce type de subvention, A/V assure de fait la maîtrise d'ouvrage pour livrer des biens et services de qualité aux bénéficiaires.

1. La contractualisation

1.1 Evolution du concept de subvention en nature

Le processus de contractualisation a connu plusieurs phases depuis le démarrage du projet ViM. **Dans un premier temps**, la subvention en nature a été associée aux subventions d'obligations fixes pour créer des subventions d'obligation fixes et en nature signé à partir de mars 2013. Dans ce sens, la liste des biens et services à fournir par A/V est ajoutée aux autres annexes liées au FOG. Cette liste est établie d'une part, sur la base des prévisions validées dans le programme annuel d'activités de chaque ONG partenaire et d'autre part sur la liste des besoins en équipements et matériels approuvée pour chaque ONG partenaire par A/V. Ainsi, les biens fournis aux ONG partenaires concernent à la fois des biens destinés à l'usage direct de ces partenaires tels les motocyclettes, les équipements et matériels de bureau que des biens destinés aux bénéficiaires finals du projet ViM (producteurs et leurs organisations professionnelles) tels les intrants et outils agricoles.

Les biens acquis par A/V sont transférés à chaque ONG partenaire selon le programme établi. A son tour, chaque ONG transfère les intrants et outils agricoles aux organisations de producteurs sur la base d'un bordereau de transfert signés des principaux responsables des organisations.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Dans un second temps, les premiers accords de subventions étant arrivés à échéance avant la fin des livraisons des tous les biens qui y étaient prévus, A/V a initié des subventions exclusivement en nature pour couvrir la partie des biens non livrés à l'échéance des subventions initiales d'obligations fixes et en nature. Ces nouvelles subventions ont couvert la période du 16 Septembre 2014 au 30 mars 2015 et ont été signés avec chaque ONG partenaire pour leur livrer les biens prévus.

Dans un troisième temps, à la faveur du passage des FOG aux subventions basées sur des coûts remboursables à partir de novembre 2015, A/V a opté de dissocier les subventions en nature des subventions en espèce. Ainsi les deux (2) types de subventions ont été signées séparément avec chaque ONG partenaire, la subvention en nature concernant toujours les biens destinés aux ONG partenaires et d'autres biens destinés aux organisations de producteurs à la base.

Au-delà des subventions faites aux ONG partenaires, A/V a émis plusieurs subventions en nature au profit des organisations de producteurs à la base pour la construction d'infrastructures diverses: périmètres irrigués, basfonds, magasins de stockages. Compte tenu de la complexité de préparation, de mise en œuvre et de suivi de ces ouvrages, on comprend aisément que A/V ait opté une subvention en nature où elle assurera à travers son équipe technique toute la maîtrise d'ouvrage pour garantir des produits de qualité. Avec ces subventions en nature, le bénéficiaire direct est le co-contractant contrairement aux subventions en nature signées avec les ONG partenaires où celles-ci jouaient un rôle d'intermédiaire.

1.2 Le modèle standard de la subvention en nature

Tout comme les autres subventions, A/V dispose d'un formulaire standard pour les subventions en nature qui est établi et utilisé par tous les bureaux terrain. L'Accord de subvention en nature prend en compte toutes les annexes prévues dans le cadre de la subvention à coûts remboursables tout en ajoutant la liste des biens et services à fournir par A/V.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

2. La mise en œuvre des subventions en nature

2.1 Les subventions en nature faites aux ONG partenaires

Elles sont considérées s'appuyer sur les subventions en espèce qui peuvent représenter la « description de programme » à exécuter.

- **L'acquisition des biens ou des services et le transfert aux ONG partenaires**

Suivant le DIP et l'évolution des réalités sur le terrain, les ONG partenaires préparent et transmettent à A/V la liste de biens et services à commander. Sur cette base, A/V assure les acquisitions pour une livraison directe à l'adresse de chaque ONG partenaire.

- **Le transfert des biens acquis aux organisations des producteurs**

Dans le cadre de la mise en œuvre de ViM, chaque ONG partenaire a signé une convention de partenariat avec chacun des groupements de producteurs sélectionnés pour participer au projet. Dans ces conventions, les activités à mettre en œuvre au cours de l'année sont consignées y compris les biens à fournir pour les aider à la bonne exécution des activités.

Ainsi, les biens acquis au profit des organisations de producteurs sont généralement réceptionnés par les techniciens de l'ONG partenaire en présence de ceux de A/V. La réception effective des biens est matérialisée par la signature du bordereau de livraison présenté par le fournisseur.

Après la réception par l'ONG partenaire, une date est retenue pour une séance de distribution et communiquée aux organisations des producteurs. A la date convenue, les biens sont distribués aux bénéficiaires en présence des responsables d'organisations. Un bordereau de transfert des biens aux organisations professionnelles est signé par les responsables des organisations, et une fiche de suivi de biens fournis est établie et signée par les responsables des organisations de producteurs et chaque producteur bénéficiaire pour attester de la réception effective des biens. Ces fiches de suivi sont mensuellement transmises à A/V pour saisie dans la base de données du projet.

2.2 Les subventions en nature pour la construction des infrastructures

Pour ces cas, deux (2) démarches ont été mises en œuvre au cours de la vie du projet ViM :

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

La première démarche a consisté pour A/V de contracter avec des entreprises de construction des infrastructures après avoir signé les subventions en nature avec les groupements bénéficiaires.

Dans ce cas, le suivi est focussé sur la réalisation des travaux par l'entreprise et les demandes de paiement conformément aux modalités prescrites dans les contrats de prestation. A la bonne fin des travaux, des réceptions technique, provisoire et définitive sont signées par les acteurs impliqués (A/V, Entreprise et responsables des groupements). Une copie de la réception définitive est transmise aux groupements comme acte de transfert des biens.

La subvention en nature dans ce cas autorise l'acquisition des biens mais le transfert effectif est matérialisé par un autre support.

La seconde démarche basée sur le manuel de procédures de janvier 2016 a consisté pour A/V de contracter avec les entreprises de construction avant d'émettre les subventions en nature au profit des groupements bénéficiaires ; dans ce cadre, la subvention en nature matérialise le transfert effectif du bien au bénéficiaire.

3. Le suivi de la mise en œuvre des subventions en nature

Le suivi de la mise en œuvre des subventions en nature se faisait à trois (3) niveaux dans le cadre de ViM. On distingue :


3.1 Le suivi interne au niveau de A/V

Un suivi réalisé au niveau interne à A/V se fait généralement auprès du service des Finances pour collecter des avis de décaissements au profit des fournisseurs de biens et services y compris des entreprises de construction des infrastructures, afin mettre à jour le Grants Matrix (BD de suivi des subventions). La BD permet de suivre les ressources disponibles et les échéances prévues pour la clôture des Subventions.

3.2 Le suivi auprès des ONG partenaires

Le suivi a pour objectif de s'assurer d'une part que les biens reçus par les ONG partenaires sont bien utilisés et qu'il existe un bon système de suivi mis en place ; d'autre part que ceux destinés aux activités sont effectivement transférés aux bénéficiaires finals. Dans ce sens, le suivi va

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP
s'intéresser au mode de gestion des biens au sein des ONG partenaire mais aussi, à la vérification des preuves de transfert des biens aux organisations de producteurs à la base.

3.3 Le suivi auprès des groupements de producteurs

Les groupements de producteurs sont eux-mêmes des bénéficiaires finals et intermédiaires : Bénéficiaires finals quand il s'agit de biens à usage collectif et dans ce cas, les groupements de producteurs représentent et garantissent les intérêts des membres ; bénéficiaires intermédiaires, quand le groupement est sensé remettre les biens à disposition des producteurs à la base pour usage individuel dans leurs champs.

Le suivi auprès des groupements va consister à vérifier que les biens sont bien conservés ou utilisés par les producteurs membres suivant des modalités claires et connues de tous les membres.



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

IV. TROISIEME PARTIE : ANALYSE DES INSTRUMENTS DE SUBVENTIONS MIS EN ŒUVRE DANS LE CADRE DU PROJET VIM

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

CHAPITRE I : APPRECIATION DES SUBVENTIONS D'OBLIGATIONS FIXES ET EN NATURE MIS EN ŒUVRE DANS LE CADRE DE ViM

1. Le choix de l'instrument de subventions

1.1 Le risque lié au candidat à la subvention

Le choix de la subvention d'obligations fixes (FOG) dans le cadre de ViM a été présenté dès l'Appel à Propositions transmis aux sept (7) soumissionnaires présélectionnés. Le choix de l'instrument s'est basé sur les résultats de l'évaluation des capacités des ONG soumissionnaires lors de la phase de présélection à la suite de la Demande de Qualification émise par A/V en juin 2012. Il est logique de comprendre que A/V a voulu minimiser le risque de gestion en choisissant l'instrument de subvention d'obligations fixes dont un des avantages réels pour le bailleur est bien cela ; ce choix est d'autant plus logique que le projet ViM constitue la première grande expérience de A/V au Burkina Faso en qualité de leader dans une intervention. Elle n'a pas une très bonne connaissance du contexte des ONG nationales basées dans la région du Centre Nord en matière de gestion de ressources de l'USAID. On comprend donc qu'il s'agit pour A/V d'une attitude très prudentielle qui a l'avantage de garantir le bon usage des ressources financières de l'USAID conformément au cahier des charges convenu entre les deux (2) parties (A/V et USAID/FFP).

1.2 Le risque lié à l'objet de la subvention

En rappel, selon les différentes versions du manuel de gestion des subventions, le FOG est destiné à appuyer **des activités spécifiques ou des éléments spécifiques d'un projet** pour lesquelles une estimation raisonnable du coût réel de l'activité globale peut être établie et ACDI/VOCA peut définir la réalisation de l'objectif de la subvention par le biais des jalons définis. Au titre de ces activités, on peut citer entre autres : les conférences, les études, les enquêtes, les ateliers, les documents de politique, les opérations de secours et d'aide humanitaire ou, les opérations de secours et d'aide en cas de catastrophes, et l'assistance technique au développement lorsque les coûts peuvent être répartis par jalon.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Dans le cadre de ViM, l'objet de la subvention porte sur l'exécution d'un programme de développement au profit des populations pauvres de quatre (4) communes de la province du Sanmatenga. Il est évident que la possibilité de répartir les coûts par jalon n'est pas évidente en ce sens que les jalons qui ont été définis sont composés (i) d'activités spécifiques disposant de coûts spécifiques relativement plus faciles à identifier et à déterminer ; c'est le cas par exemple de la réalisation de certaines formations précises ; (ii) mais aussi d'autres activités sont menées tout au long de l'année et ne sont pas assujettis à des coûts spécifiques mais plutôt liées aux coûts généraux d'exploitation (coûts fixes de fonctionnement tels les salaires des agents, carburant, etc.) ; il s'agit par exemple des séances d'animation permanentes des groupes de travail, sensibilisations de communautés sur des thématiques diverses visant le changement de comportement, etc. Quelle est la part du coût global qui mérite d'être consacré à chaque portion d'une telle activité menée dans une période donnée (mois ou trimestre). Il est évident que la détermination d'un tel coût pour permettre sa répartition par jalon n'est pas une chose aisée. Ce genre d'activités dont les coûts spécifiques sont difficiles à déterminer sont légions dans les programmes de développement. Est-ce pour cette raison que les programmes de développement ne sont pas listés dans les exemples d'activités susceptibles d'être financées par les FOG ? En tout état de cause, des inquiétudes réelles devraient surgir avant le choix de l'instrument de subvention, quant aux potentielles difficultés susceptibles d'être rencontrées dans la mise en œuvre pratique de la subvention d'obligations fixes.

La présente analyse montre en tout cas, que la condition relative à la « possibilité de répartir les coûts par jalon » n'a pas été suffisamment approfondie avant le choix de l'instrument ou entre deux maux, le moindre a été choisi. Autrement, on peut dire que *le souci de sécuriser les ressources financières du bailleur a pris le pas sur le soucis de l'exécution pratique de la subvention d'obligations fixes, c'est-à-dire, la mise en œuvre pratique des activités sur le terrain* ».

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

1.3 Le risque de changements/modifications dans la mise en œuvre des activités

du jalon

Par ailleurs, le même manuel stipule que le choix du FOG requiert aussi que le risque que des changements soient apportés au projet est limité (mineur). En effet, le FOG est un instrument à prix fixe et par conséquent **le prix ne peut être modifié**. Les modifications possibles concernent des ajustements de calendriers (jalons et calendrier de paiement et/ou calendrier d'achèvement du jalon).

Le projet ViM est un projet de développement et tant que tel, s'appuie sur une démarche itérative et participative de mise en œuvre afin de s'assurer que l'offre du projet correspond aux besoins réels des populations d'une part et d'autre part s'adapte au changement perpétuel de l'environnement. Cette situation de changement est beaucoup plus accentuée dans les zones rurales qu'urbaines et dans les premières années de mise en œuvre qu'en année de croisière qui est caractérisée par une meilleure connaissance des problématiques, des procédures diverses et l'environnement est mieux maîtrisée par tous les acteurs (A/V, ONG partenaires, bénéficiaires directs et autres acteurs impliqués). Dans ce sens, il paraît logique d'imaginer que la mise en œuvre de ViM dans les communes de la province du Sanmatenga en zone rurale, est susceptible de beaucoup de changement dans la première année d'exécution. Certes des modifications sont possibles pour ajuster des calendriers mais si la modification devrait concerner une activité soit dans sa nature même ou dans sa cible, qu'advient-il ? par exemple, peut-on être sûr de la participation effective des 100 producteurs à former ou à sensibiliser sur telle ou telle thématique ? si le changement souhaité n'est réalisé que partiellement (si par exemple 70% des producteurs visés ont adopté les bonnes pratiques culturelles) ? Si la période de l'activité est passée et elle ne plus être conduite qu'à la même période de l'année prochaine (par exemple une formation sur la production maraichère) ?

Les jalons étant construits en début d'année pour s'exécuter sur toute l'année, on comprend que les acteurs ne disposent pas de toutes les informations au moment de la programmation, surtout pour les activités devant se réaliser plusieurs mois plus tard. Cette situation est d'autant plus

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

criarde en zone rurale où les informations particulières, les données statistiques, les circuits de communication ne sont très développés.

Encore une fois, bien que les risques de changements à apporter au projet sous financement FOG est évident compte tenu de ce qui précède, A/V a maintenu son choix de l'instrument de subvention d'obligation fixes certainement au regard de l'avantage qu'il lui garantit sur la maîtrise de la gestion des ressources financières du bailleur de fonds.

1.4 Conclusion

Parmi trois (3) conditions essentielles qui influencent le choix de la subvention d'obligations fixes, A/V a fait un arbitrage raisonné tenant compte de ce qu'elle estimait la meilleure condition au moment de l'émission dans l'impossibilité de réunir toutes les conditions.

La gestion de projets n'est-elle pas une succession de décisions et de choix, souvent douloureux mais qu'il faut avoir le courage de prendre dans une option de minimisation du risque le plus crucial pour la survie du projet.

Pour A/V, le risque le plus crucial est la cessation des financements du bailleur si toute fois des manquements graves de gestion advenaient chez les ONG partenaires d'autant plus qu'elle se trouve dans une situation où elle méconnaît littéralement les partenaires avec qui elle se doit de travailler.

Si donc le choix de A/V est bien compréhensible au moment qu'il se prenait (démarrage du projet), il reste qu'elle se devait de *définir un cadre de suivi et d'atténuation des effets pervers des deux (autres) risques non maîtrisés et susceptibles d'affecter sérieusement l'efficacité de la mise en œuvre du projet.*

2. La phase de mise en œuvre du FOG

Le FOG a été mis en œuvre du 15 mars 2013 au 31 octobre 2015, soit pendant 2 ans, 7 mois et 15 jours. Au cours de cette période, deux (2) accords de subventions ont été signés et sept (07) avenants dont quatre (4) pendant le premier accord et trois (3) pendant le second accord. Les

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

avenants réalisés participent à régler des problèmes rencontrés afin de permettre la poursuite de la mise en œuvre des activités du projet. Au titre des problèmes rencontrés, on peut noter :

2.1 Les retards importants dans la livraison des jalons

Chaque jalon convenu a une date de fin prévue et une date de fin effectif. L'analyse comparée de ces dates révèle des retards importants entre les dates de fin prévues et les dates effectives de fin. Cet écart peut passer de deux (2) à trois (3) semaines pour atteindre deux (2) à trois (3) mois. Les causes sont nombreuses:

- **L'inexpérience dans la gestion des Jalons**

Le FOG se révèle être une première expérience pour l'ensemble des ONG partenaires retenues pour la mise en œuvre de ViM dans les communes. Malgré les séances de travail participatif de préparation, les séances d'orientation avant la signature des accords de subvention, les conseils divers, les partenaires ont eu du mal à se focaliser plus sur les jalons que sur le DIP qui souvent connaît un décalage temporel par rapport au calendrier des jalons. Le Jalon marque la fin d'une activité, d'un produit a-t-on dit. La période concernée par le jalon représente donc la période de fin et de livraison des réalisations prévues dans le jalon et non forcément la période de démarrage de l'activité.

Au début du projet malheureusement, certaines ONG partenaires ont attendu la période du Jalon pour démarrer l'exécution des activités qui y sont mentionnées. Logiquement, le temps imparti s'est révélé insuffisant pour terminer les réalisations prévues et livrer le Jalon à date convenue. Cette situation tire sa source aussi dans la formulation des jalons qui n'a pas pris toujours en compte les activités préparatoires en période N-1 ou plus.

- **La sous-estimation du niveau d'effort requis**

Il est arrivé que jusqu'à 30% des activités d'un jalon soient supprimer pour le correspondre au niveau réaliste qui a pu être réalisé. A l'analyse, on se rend compte que certains jalons regroupent un nombre impressionnant d'activités à réaliser qui visiblement sont au-delà de la capacité des dispositifs d'encadrement des ONG partenaires. Cette situation est souvent le résultat de rapport de force entre A/V obligé contractuellement vis-à-vis du bailleur de fonds, à réaliser un certain

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP
nombre d'activités et les ONG partenaires limitées dans les capacités d'interventions

opérationnelles. L'absence d'une bonne visibilité du poids réel des activités et des jalons planifiés ne permet la prise de la décision adéquate et dans ce cas, A/V en qualité de bailleur de fonds prend souvent le dessus du rapport de force.

- **Le lien de causalité ou l'interdépendance entre les activités**

La réalisation de certaines activités contenues dans les jalons est étroitement liée à la réalisation en amont d'autres activités qui ne sont pas sous la responsabilité des ONG partenaires. Par exemple, les agents des ONG partenaires doivent être formés par A/V un autre acteur (Service technique de l'Etat) avant de pouvoir offrir la formation aux producteurs sur le terrain ; Ou encore les ONG attendent de recevoir les intrants et outils agricoles de A/V avant d'appuyer les producteurs à la mise en œuvre d'un certain nombre de technologies agricoles. Pour diverses raisons, la formation des agents techniques des ONG partenaires n'est pas réalisée et la fourniture par A/V des intrants et outils agricoles n'est pas effective au moment souhaité ;de facto, l'ensembles des activités en lien avec cette formation initiale ou la fourniture des intrants et outils agricoles seront en souffrance et empêcheront la livraison du ou des Jalon (s) concernés.

La faible capacité financière des ONG partenaires pour préfinancer les activités

Un jalon non livré et donc, non payé engendre des problèmes de trésoreries au sein de l'ONG partenaire. Si les délais de livraison s'allongent, plus la pression de trésorerie s'aggrave et devient de moins en moins soutenable par l'organisation qui progressivement va se retrouver dans un cercle vicieux. Un premier retard d'un jalon donné, non réglé rapidement occasionne des tensions de trésoreries de sorte que si l'ONG partenaire n'a pas des ressources financières pour combler le besoin financier en attendant la finalisation, la livraison et le paiement du jalon concerné, pourra s'inscrire dans un cycle infernal de cessation d'activités.

- **La faible implication des responsables des ONG partenaires**

Les ONG partenaires à travers leurs principaux responsables assurent pour la plupart, la gestion de plusieurs projets et programmes et constituent les principaux acteurs de la mobilisation des ressources au sein de leurs organisations. Dans ce sens, les responsables des ONG ont tendance à

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

réduire leur implication autant que possible de la gestion opérationnelle des projets dont leurs ONG ont la charge. Au niveau du projet ViM, le fait de mettre en place un dispositif de gestion séparée et de travailler beaucoup plus avec l'équipe dédiée à ViM, les responsables des ONG en ont profité pour s'impliquer de moins en moins dans le suivi de la mise en œuvre du projet sur le terrain. En définitive, les responsables deviennent otages des équipes mises en place en termes de maîtrise technique de la conduite des activités et des procédures administratives et financières, et de la mémoire institutionnelle du projet. Cette situation les empêche d'anticiper sur les difficultés pour prendre des mesures idoines à la bonne conduite des activités ou même d'être favorables à la mise en œuvre de certaines solutions proposées par leurs propres équipes dédiées à la mission.

- **La démotivation des agents sur le terrain**

A/V a pour habitude de s'appuyer sur les pratiques traditionnelles des ONG en termes de politique de gestion du personnel, des prises en charge lors des voyages, etc. pour ne pas, dans le cadre de sa collaboration, provoquer un dérèglement des prix au sein de l'ONG et sur le marché local. Malheureusement, les ONG partenaires n'ont pas les mêmes politiques de gestion de leurs organisations. On s'en retrouve avec des pratiques différentes en matière de gestion du personnel selon que l'on soit dans telle ou telle ONG. Cette situation crée des frustrations pour les agents défavorisés financièrement alors qu'ils sont astreints à la même mission. Aussi, les retards engendrés dans la livraison, donc dans le paiement occasionnent chez certaines ONG partenaires des difficultés de paiement des salaires des agents et même souvent le carburant pour les déplacements sur le terrain. Cette situation engendre des frustrations et de la démotivation des agents et l'efficacité des interventions s'en trouve fortement entamée. Enfin, le FOG lui-même ne requérant pas de rapports financiers, il est difficile de vérifier que les salaires prévus sont effectivement reversés aux agents. Le FOG ne permet pas de faire des changements pour tenir compte de sous-utilisation des coûts prévus : certains partenaires de mauvaise foi contraignent subtilement le personnel initial à la démission au profit d'agents moins expérimentés et bien attendu qui leurs coûtent moins chers afin d'économiser sur les lignes de salaires.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



2.2 Des retards importants dans la certification technique des jalons livrés

La certification technique des jalons consiste pour un agent de A/V (un spécialiste) de certifier qu'une ONG partenaire a effectivement livré/réalisé les jalons dans la qualité et la quantité prévues. Dans le cadre de ViM, le processus de certification s'est mené en deux (2) étapes par les spécialistes techniques :

- **Pendant la mise en œuvre des activités sur le terrain**

Les ONG partenaires sont tenus de transmettre à A/V le programme hebdomadaire afin que les équipes techniques puissent organiser les missions de suivi/supervision sur le terrain. L'équipe technique de A/V est composée de cinq (5) spécialistes : chargé d'agriculture, d'élevage, de chaîne de valeur, de l'organisation des producteurs et du genre. Chaque ONG partenaire dispose d'une dizaine d'agents d'agriculture et d'une demi-dizaine d'agents d'élevage dans sa/ses commune(s) d'intervention. ViM étant exécuté de la même façon et les activités déployées dans la même chronologie dans toutes les communes, il s'avère très difficile pour un spécialiste **de prétendre suivre le travail** de tous les agents d'encadrement d'une seule ONG partenaire encore moins de ceux de toutes les ONG partenaires dans la même période. Toute tentative de suivi exhaustif des interventions mises simultanément en œuvre s'est révélé illusoire car très long et très fastidieux sans garantir l'effectivité et la fiabilité du résultat. Des échantillons d'agents sont fait pour réaliser le suivi d'une intervention d'une ONG partenaire dans une commune donnée. La prochaine mission de suivi concernera une autre intervention avec d'autres agents. Ainsi de suite.

- **Au moment de la livraison des résultats/produits des activités contenues dans les jalons**

A chaque fois qu'une réalisation est effective, l'ONG partenaire peut transmettre à A/V le produit ou le résultat dans les spécifications demandées pour vérification, amendements et/ou

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

acceptation. L'ensemble des produits et résultats sont progressivement acheminés à A/V pour vérifications, amendements et/ou acceptation. Les documents ainsi reçus sont transférés aux spécialistes selon le domaine de chacun pour suivi. A la fin de la période (date de fin effectif), les fiches de certifications sont produites, recapitulant l'ensemble des réalisations et des documents produits, signés pour certification sur l'honneur par le premier responsable de l'ONG partenaire et transmis à A/V par courrier officiel. Les équipes techniques de A/V vérifient l'ensemble des réalisations et des documentations fournies et produisent une fiche de certification pour confirmer celle de l'ONG partenaire.

Cependant, il peut s'avérer que la vérification des informations et des données prennent assez de temps au niveau de l'équipe technique de A/V faute de cohérence des données mentionnées dans les rapports avec les résultats du suivi sur le terrain ; ou même que n'ayant pas reçu (à temps) les programmes hebdomadaires des agents d'encadrement des ONG partenaires, les spécialistes n'ont pu réaliser le suivi sur le terrain et dans ce cas, peuvent refuser de certifier les réalisations incriminées si d'autres informations ne sont pas fournies. A cela, il faut ajouter la compréhension non uniforme du livrable à fournir ainsi que des mesures de suivi requises, entre AV et les ONG partenaires. Des discussions souvent houleuses peuvent naître et entamer la sérénité des uns ou des autres. En tout état de cause des concertations sont souvent nécessaires pour aboutir à un consensus permettant à A/V de certifier une réalisation. Aussi, il n'est pas souvent exclu que la correction et la production des documents finaux par l'ONG partenaire conformément aux amendements faits prennent assez de temps. En définitive, un délai important (souvent entre une semaine à un mois) peut s'écouler entre la date de la première transmission de la fiche de certification par l'ONG partenaire et la date de certification effective du jalon par l'équipe technique de A/V.

2.3 La gestion des documents et des archives

Il arrive que des jalons regroupent plus d'une cinquantaine d'activités à réaliser. Chaque activité faite au profit des bénéficiaires doit être justifiée par la production d'une « fiche de suivi-évaluation » pour chaque groupement, qui est souvent assez lourde de remplissage. Il est souvent

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

raconté par les agents terrain d'encadrement « **qu'ils mettent au moins autant de temps pour une séance d'animation que pour renseigner les fiches de suivi et d'évaluation** ». Par exemple, le Jalon n°15 de l'accord subvention n°1, avenant n°1 regroupe 51 activités à réaliser par exemple. En supposant que ces activités ne sont destinées qu'à 50% des 600 groupements appuyés par ViM, on aura 51 activités X 300 groupements = 15 300 fiches produites dans le cadre de ce seul jalon. Comment les équipes peuvent-ils assurer le suivi du remplissage de ces fiches pour attester de la réalisation de ces activités ? Il arrive même que les agents soient dans l'incapacité de renseigner toutes les fiches au moment de la réalisation de l'activité. Des décalages sont régulièrement constatés prolongeant les délais de certifications et/ou affectant la qualité de cette certification. Pour éviter les blocages, les équipes techniques de A/V sont contraints de certifier les jalons sans avoir pu vérifier une bonne partie des documents afférents aux activités, surtout quand il s'agit des fiches de suivi-évaluation.

2.4 Les modifications des jalons

Durant la période de mise en œuvre des FOG, sept (7) avenants ont été produits entre mars 2013 et octobre 2015. Ce nombre important de modifications témoignent des changements récurrents qu'il fut nécessaire d'apporter au FOG pour permettre la poursuite des activités sur le terrain bien que certains changements ne soient pas permis dans le principe. A/V a en effet réalisé plusieurs modifications du FOG dont certaines prennent en compte des modifications des prix des jalons (généralement en baisse) suite à la suppression d'activités qui y étaient contenues.

Cependant, la modification du prix n'a pas toujours été chose aisée, notamment quand les activités correspondantes sont sans budget/coûts spécifiques. Ne pas procéder à ces modifications, hypothéquerait l'atteinte des résultats du projet ViM suite au blocage inévitable qui allait se produire.

A titre illustratif, quatre (4) avenants ont été produits dans le cadre de l'accord de subvention FOG n°1 et les modifications ont porté sur les éléments suivants :

avenant 1 : Extension de l'échéance de l'accord de subvention du 15 mars 2014 au 31 juillet 2014 et prenant en compte des activités additionnelles couvrant la nouvelle période, un budget

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

additionnel pour les nouvelles activités, la suppression des activités qui ne peuvent être réalisées, déduction du budget des activités annulées, réaménagements des calendriers des activités et du prix des Jalons.


Avenant 2 : supprimer les activités qui ne peuvent être réalisés avant l'échéance de l'accord de subvention, déduire les montants correspondants.

Avenant 3 : prolonger l'accord jusqu'au 15 septembre 2014, accompagner de l'augmentation du nombre de jalons passant de 18 à 20 jalons et bien attendue une augmentation du budget.

Avenant 4 : c'est un avenant de clôture et à ce titre doit mettre l'accord de subvention en équilibre. Il a permis de supprimer les activités non réalisées, de réduire le budget correspond de la subvention et de clôturer l'accord de subvention.

Par rapport à l'accord de subvention n°2, les trois (3) avenants produits sont du même ordre que ceux de l'accord de subvention n°1.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

CHAPITRE II : LES SUBVENTIONS A COÛTS REMBOURSABLES


1. L'émission des subventions à coûts remboursables

Dans le cadre de ViM, le passage des FOG aux subventions à coûts remboursables a été systématique malgré le fait que les ONG partenaires n'étaient pas tous au même niveau de gestion. En effet, les mesures prises pour accompagner la mise en œuvre des subventions à coûts remboursables ont été identiques pour tous les partenaires. Il s'est agi de mesures relatives à la mise à niveau de chaque ONG partenaire par rapport aux insuffisances constatées dans sa gestion : élaboration ou actualisation de manuel de procédures administratives, comptables et financières, acquisition et mise en place d'un logiciel comptable, le recrutement de comptable assistant pour renforcer le dispositif comptable de chaque ONG partenaire, le recrutement au niveau de A/V, d'un agent chargé de suivi des subventions pour réaliser un suivi-appui conseil de proximité.

2. La mise en œuvre des subventions à coûts remboursables

Compte tenu de la faible capacité financière des ONG partenaires à préfinancer les activités du projet dans les communes, A/V a accepté de leur accorder des avances mensuelles comme le permet le manuel de gestion des subventions. Dans ce sens, c'est au travers des rapports financiers mensuels que les ONG partenaires procèdent à la justification des avances reçues et en expriment de nouvelles demandes d'avances pour le mois suivant (N+1). Dans la mise en œuvre concrète de la subvention à coûts remboursables, la principale difficulté ou insuffisance qui a émaillé sa bonne exécution est le retard dans le dépôt des rapports financiers. Selon les accords de subventions, les rapports financiers provisoires et les pièces justificatives doivent être déposées au plus tard le 5 du mois suivant et le rapport final approuvé au plus tard le 10 du mois suivant ; l'expérience montre que les ONG partenaires ont accusés des retards souvent très importants (d'une semaine à plus d'un mois) dont les principales causes peuvent être :

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

- **La surliquidité des ONG partenaires**

Si le dépôt du rapport financier permet aux ONG partenaires de justifier les avances reçues, leur principale motivation réside dans l'acquisition d'une nouvelle avance pour la suite des dépenses à réaliser par le biais du même rapport financier. Dans ce sens, lorsqu'une ONG se trouve dans une situation de disponibilité suffisante de liquidité dans son compte bancaire, celle-ci ne s'oblige plus à accélérer la justification de l'avance précédemment reçue avec la finalisation de son rapport financier. C'est généralement aux termes de plusieurs relances que l'ONG incriminée va réagir.

- **Un long processus de validation du rapport financier**

Le processus d'examen, de vérification et de validation des pièces comptables fournies pour justifier les données du rapport financier peut être relativement long si de nombreuses pièces sont remises en causes et requièrent des corrections. Dans ce sens, il peut y avoir plusieurs aller/retour entre les comptables des ONG et l'équipe de gestion des subventions s'expliquant soit par (i) le laxisme des responsables des ONG partenaires : dès lors que la subvention est acquise par une ONG partenaire, il arrive que les premiers responsables ne s'impliquent plus suffisamment dans le suivi des opérations quotidiennes laissant les comptables produire des pièces comptables souvent indignes d'une organisation crédible. Les procédés d'acquisition des biens ou services sont souvent aux antipodes des prescriptions de leurs propres manuels de procédures administratives ; soit par (2) l'incompétence et la négligence des agents comptables.

- **La difficulté de coordination dans le processus de remboursement**

Dans le cadre de la subvention à coûts remboursables, l'ONG partenaire est payée uniquement sur la base des coûts réellement encourus. Un rapport technique est produit pour donner l'état d'avancement du projet et un rapport financier est produit pour justifier les dépenses encourues au cours du mois. Il arrive que la vérification des pièces comptables soit plus rapide que l'approbation du rapport technique qui est pourtant partie intégrante des pièces justificatives du remboursement. Attendre indéfiniment l'approbation du rapport technique avant le remboursement des dépenses encourues peut engendrer une tension de trésorerie qui hypothèque


Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP
la poursuite des activités sur le terrain. Et pour éviter ce retard, les remboursements sont faits dès lors que les rapports financiers sont approuvés sur la base des dépenses réelles encourues au cours du mois.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

CHAPITRE III : LES SUBVENTIONS EN NATURE

1. La subvention en nature via des bénéficiaires intermédiaires

Dans le cadre du projet ViM, A/V a pris l'option de travailler avec les organisations de producteurs pour toucher les producteurs à la base. ViM a procédé à la sélection des groupements de producteurs devant bénéficier de l'appui et de l'accompagnement de ViM. Ainsi, les intrants et outils agricoles sont mis à la disposition des ONG partenaires pour être transférés aux bénéficiaires finals que sont les groupements et producteurs à la base. Ce type de subvention en nature dont les biens fournis ne sont pas destinés au signataire de l'accord de subvention mais à des tiers (groupements et producteurs à la base) est reconnu uniquement par les versions de septembre 2012 et d'avril 2014 du manuel de gestion des subventions mais non par la version de janvier 2016. Il est donc important pour ACDI/VOCA de mettre en cohérence son manuel de gestion et ses pratiques.

1.1 Le rôle de la subvention en nature

- **La subvention en nature comme moyen d'acquisition des biens**

Selon les versions de septembre 2012 et d'avril 2014 du manuel de gestion des subventions, la subvention en nature est un mécanisme adéquat « lorsque l'objectif du projet est de transférer des biens ou services au bénéficiaire de la subvention ou à une tierce partie ». Autrement, si le projet envisage transférer des biens ou services, il est souhaitable qu'il conclue un accord de subvention en nature avec le bénéficiaire de la subvention. On peut penser logiquement que c'est la conclusion de l'accord de subvention en nature qui permet d'engager le processus de transfert des biens et services au bénéficiaire. Cela semble d'autant plus logique que sans engagement signé par les deux (2) parties (A/V et bénéficiaire), il ne sera pas possible d'engager les ressources pour l'acquisition des biens ou services. C'est l'accord signé qui montre que l'action est approuvée par les personnes autorisées de A/V et de ce fait, les ressources peuvent être engagées pour l'exécution, c'est-à-dire, l'acquisition des biens ou services souhaités. Dans ce cas, on note que l'accord de subvention en nature regroupe (1) l'acte d'engagement de A/V par la signature de

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

l'accord, (2) l'acte d'autorisation d'exécution de la subvention, c'est à dire l'autorisation de déclencher le processus d'acquisition des biens et services par l'équipe de projet. ***Concrètement, on signe l'accord de subvention avant de commencer l'acquisition des biens ou des services.***

Comment alors matérialiser l'acte de transfert effectif des biens et services, d'autant plus qu'au moment de la signature, le transfert n'est pas encore effectif ? Dans le cadre de ViM, le transfert effectif des biens ou services est matérialisé par un acte de transfert des biens ou un bordereau de transfert/réception des biens ou un document de réception définitif pour ce qui concerne les infrastructures (PI, basfonds, magasins). Le transfert est constaté par un autre acte différent de l'accord de subvention lui-même.

Selon cette approche, le rôle de la subvention en nature est d'acquérir le bien ou service en vue du transfert au bénéficiaire. Dans ce sens, on se demanderait si l'objectif de la subvention est d'acquérir et de transférer des biens et services ou si l'objectif est de permettre d'exécuter un projet. Dans le cadre de ViM, l'accent a été mis sur l'acquisition du bien plutôt que sur la mise en œuvre du projet réellement objet de la subvention. Formulé comme tel, la subvention ne prend pas en compte l'aspect suivi de l'exploitation des biens ou services fournis.

Par ailleurs, l'absence de compétition lors de l'émission de certaines subventions en nature, a obligé le projet a limité la durée de ces subventions à une année comme l'exige les « restrictions à la concurrence » dans le manuel de gestion des subventions (version janvier 2016). Or la durée d'acquisition de certains biens ou services peut atteindre 3 à 6 mois, voire une année (cas des infrastructures) suite aux problèmes d'exécution tels retard de passation de marchés, retards liés à l'entreprise d'exécution, etc. Cette situation ne laisse aucune marge de temps à ViM pour assurer le suivi du projet pour lequel le bien/service a été offert. En conséquence, la fourniture des informations/données sur l'exploitation des biens/services est au loisir du bénéficiaire des subventions car n'étant plus contraint par l'accord de subvention qui a pris fin après les 12 mois prévus.

Dans le cadre d'un projet de développement d'une durée d'environ cinq (5) ans comme ViM, le besoin de suivi des résultats des subventions accordées s'étale généralement sur toute la durée de

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

vie du projet. Dans ce sens, le suivi s'opérant au-delà d'une année (période couverte par l'accord de subvention), est hors engagement des parties et le bénéficiaire n'est nullement contraint. Ce qui peut compromettre le succès du projet pour lequel la subvention est faite. Dans le cadre de ViM, l'équipe s'est accommodée pour finaliser l'exécution des travaux au prix de non-respect des procédures établies.

Il se dégage de tout ce qui précède, que si le choix du critère de « petite subvention » a permis de contourner les exigences de compétition pour la sélection des bénéficiaires de certaines subventions en nature (cas de infrastructures notamment) eu égard à la démarche d'identification et de sélection des sites, il reste que ce critère demeure limité pour mettre en œuvre convenablement les subventions en nature dans le cadre d'un projet de développement.

- **La subvention en nature comme outils de transfert des biens/services**

Dans le manuel de gestion des subventions, version de janvier 2016, il est stipulé que : « ... La passation de marché des biens à fournir au bénéficiaire doit être faite par le biais d'un bon de commande et **le transfert des biens acquis au bénéficiaire doit être autorisé grâce à l'IKG** ».

Cette formulation mérite une attention particulière en ce sens qu'il est désormais question du transfert des biens acquis. On ne parle plus comme précédemment d'objectif de transférer des biens, mais de transférer des biens acquis grâce à la subvention en nature. Autrement dit, la subvention en nature est conclue pour transférer des biens acquis. Il est logique de comprendre que le processus d'engagement et d'acquisition des biens ou services est antérieur à la conclusion de l'accord de subvention. Cette approche permet de disposer de plus de temps pour mettre en œuvre le projet financé et de suivre les résultats produits. Dans le cadre de la subvention en nature des biens meubles (matériels et équipements) au profit d'organisations ou d'individus, il est plus aisé de préalablement sélectionner les bénéficiaires, ensuite acquérir les biens avant de conclure un accord de subvention en nature pour faire le transfert des biens et enfin suivre la mise en œuvre du projet. La gestion du risque est relativement plus aisée car A/V peut ordonner le retrait des biens s'il advenait un problème sérieux. Cette aisance n'est pas évidente pour ce qui concerne certains biens immeubles (PI, basfonds ou magasins). En effet, dès lors que

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

l'infrastructure est réalisée la marge de manœuvre de A/V s'en trouve limitée. Le bénéficiaire peut l'en exploiter comme il le souhaite sans tenir vraiment compte des réquisitions de A/V. Dans le cadre de ViM, il est à noter que certaines infrastructures construites n'ont jamais été sérieusement exploitées par les bénéficiaires.

- **Le choix des bénéficiaires des infrastructures subventionnées, notamment les PI et Basfonds**

Dans le cadre de ViM, A/V a opté de travailler avec les organisations de producteurs (groupements de producteurs, unions, coopératives) qui sont des structures de base légalement reconnues.

La propriété de certaines infrastructures (PI et basfonds) dépasse le cadre des OP en ce sens que les sites à aménager relève des propriétaires terriens qui sont des ménages ou familles qui ne constituent pas malheureusement, une entité professionnelle ayant une reconnaissance officielle pour porter des projets du genre. Les OP ont la légalité juridique pour être bénéficiaire de la subvention mais ne disposent pas de la propriété du site à aménager. Un consensus est généralement trouvé entre les villageois pour permettre la construction de l'infrastructure mais l'expérience de ViM montre que ce consensus est souvent assez précaire car le risque de dépossession du site aménagé par les propriétaires terriens est relativement élevé. La liberté d'usage des biens par les membres des groupements bénéficiaires n'est pas garantie.

Par ailleurs, le processus de subvention des infrastructures notamment les PI et basfonds, met le focus prioritairement sur le choix des sites propices aux infrastructures sur la base de la faisabilité technique et socio-économique. Dès lors que le site d'un village est retenu pour l'ouvrage, le processus d'acquisition de l'infrastructure est lancé et ensuite commence la préparation de l'accord de subvention en nature. Le choix du bénéficiaire de la subvention est tributaire des groupements de producteurs présents dans le village et intervenant dans les filières concernées et ou déjà appuyés par ViM. Dans ces conditions, les possibilités ne sont pas nombreuses pour choisir l'OP qui va porter le projet de subvention. En tout état de cause, le principe de A/V « d'accorder des subventions uniquement aux organisations **ayant ou pouvant avoir les**

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

capacités...pour atteindre les objectifs du programme », s'avère très difficile à respecter dans ces conditions.

- **Le suivi de l'exécution des subventions**
 - ✓ **Le suivi de la qualité des biens et services commandés :**

L'acquisition des biens et services est de la responsabilité de A/V à travers son équipe technique et son équipe Achats. Pour les biens, le suivi de la qualité se fait au moment de leur livraison et consiste à s'assurer de la conformité des biens avec les prescriptions techniques demandées. Si cette vérification semble relativement aisée pour les biens standards produits industriellement (bien que des défauts de fabrication ne sont pas à exclure), elle est par contre très laborieuse pour les biens produits artisanalement (charrues, charrettes, etc.). Laborieuse, parce que l'équipe technique manque de capacités techniques, matérielles et temporelles pour une vérification adéquate. Dans le cadre de ViM, il est souvent constaté sur le terrain des biens rapidement hors usages parce que de faible qualité.

- ✓ **Le suivi du transfert des biens aux bénéficiaires finals**

Le transfert des biens aux bénéficiaires est de la responsabilité des ONG partenaires de ViM. A/V doit s'assurer au travers de son équipe de gestion des subventions, que les biens livrés aux ONG partenaires sont transférés aux bénéficiaires finals. Le suivi des transferts des biens s'est réalisé timidement et de façon épisodique au niveau des bureaux des ONG partenaires de telle sorte qu'à la fin du projet ViM, il était difficile d'affirmer que tous les biens livrés ont été réellement transmis à qui de droit.

Le suivi financier des subventions en nature

Le suivi financier consiste en la mise à jour régulière de la BD de suivi des subventions avec les décaissements réguliers faits au profit des fournisseurs. L'équipe de gestion des subventions collecte mensuellement des avis de débit auprès de l'équipe des Finances pour réaliser cette tâche. Il peut arriver de constater que les montants décaissés dépassent le montant prévu par la subvention et en ce moment il faut rechercher la cause des différences de montant. Cela peut être

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

juste des erreurs de saisies mais le plus souvent, cela émane d'un engagement contractuel plus important que l'engagement initial de subvention soit au moment de l'élaboration du contrat d'acquisition des biens avec les fournisseurs soit au moment des modifications de contrat pour diverses raisons.

CHAPITRE IV: SYNTHESE DES APPRECIATIONS SUR LES INSTRUMENTS DE SUBVENTIONS

Tableau n°2: Synthèse des appréciations sur les instruments de subventions

N°	PROCESSUS	PROBLEMES/ INSUFFISANCES IDENTIFIEES	CAUSES	SOLUTIONS ENVISAGEES
SUBVENTIONS D'OBLIGATIONS FIXES (FOG)				
	Contractualisation	Construction inadéquate du Jalon	Volume important des activités d'un jalon	Un effort de planification opérationnelle à faire
			Les activités d'animation continue s'adressent à des cibles importantes difficiles à atteindre rapidement	Donner une durée plus longue aux jalons regroupant les activités d'animation continue sans coûts spécifiques
			La mise en œuvre de certaines activités du Jalon sont hors de contrôle (ne dépendent pas du partenaire) du bénéficiaire de la subvention	Ne retenir dans le jalon que des activités dont la mise en œuvre est totalement sous le contrôle du bénéficiaire de la subvention
		Détermination approximative des coûts des Jalons	Le Jalon regroupe autant des activités avec des coûts précis (formations) que des activités sans coûts spécifiques (animation continue des groupes).	Constituer les jalons homogènes selon que les activités disposent des coûts spécifiques ou pas ;
			L'inexpérience des acteurs dans la gestion du FOG	Réaliser une formation de base sur la mise en œuvre du FOG et assurer un coaching prolongé des partenaires.
		La faible implication des responsables des ONG partenaires	Impliquer systématiquement les responsables des partenaires dans les réunions techniques trimestrielles ; Tenir régulièrement les rencontres de concertations entre A/V et les responsables des ONG partenaires	

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Mise en œuvre des FOG	Les retards importants dans la livraison des jalons	La frustration et la démotivation des agents suite aux traitements différenciés (salaires et avantages)	Convenir avec les ONG partenaires d'une grille salariale standards applicable (selon la qualification et l'expérience des agents) ; Prévoir une clause qui exige des partenaires la réallocation dans le cadre d'un nouveau jalon (activité à identifier) du coût prévu mais non utilisé.
		Nombreux changements intervenus dans les activités	Ne retenir dans le jalon que des activités dont la faisabilité est certaine ; pour celles non certaines, poursuivre la préparation.
			Atomiser les Jalons (plusieurs jalons de petite taille et limité dans la durée (maximum 3 mois)
			Modifier l'accord de subvention à chaque fois que de besoin (chaque 3 mois par exemple) pour ajouter des jalons pour les nouvelles activités ou celles qui se prolongent au-delà.
	Retards importants dans le processus de certification	Equipe légère de suivi/supervision qui n'arrive pas à suivre/ superviser la mise en œuvre des activités sur le terrain	Envisager plusieurs jalons atomisés (réduction de nombre et de la durée des activités et des cibles)
			Mettre en place un mécanisme adéquat de supervision (basé sur les bénéficiaires ou autres acteurs locaux) qui permette de disposer en temps réel les données/informations sur la mise en œuvre des activités au niveau village
		La qualité insuffisante des livrables et documents	Améliorer la caractérisation des livrables à fournir pour réduire tout risque d'ambiguïté ; Mettre en place un circuit de transmission officielle des livrables qui responsabilise et engage les premiers responsables des ONG partenaires ;
		Le laxisme des partenaires	Etoffer et bien clarifier les conditions de résiliation de l'accord de subvention et préciser les cas de faute grave (qualité jugée insuffisante)
		La quantité et la lourdeur des fiches de capitalisation à renseigner par les agents terrain des ONG partenaires	Mettre en place un système adéquat de suivi-évaluation qui allie qualité et efficacité.
		SUBVENTION DES COÛTS REMBOURSABLES	

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Retard dans la justification des avances reçues	Faible taux d'exécution des dépenses	Faible motivation/ Disponibilité financière importante	Réduire au strict minimum le niveau de ressources auprès des PLEP
	La faible qualité des documents et pièces comptables	Faible capacité technique ; Tentative de fraude ;	Relever le niveau des agents comptables titulaires des PLEP (minimum BAC+2) et assistant (BEP comptable) ; Imposer l'utilisation d'un logiciel de gestion comptable ; Vérification hebdomadaire des pièces comptables dans le bureau des PLEP ;
	Pièces jointes (rapports techniques notamment) finalisées non disponibles à temps	Lenteur dans la production et la validation des documents techniques (rapports techniques)	Elaborer un calendrier consensuel de traitement des dossiers des PLEP
SUBVENTION EN NATURE			
Le rôle de la subvention en nature	Le IKG ne permet pas de suivre la mise en œuvre du projet	Rôle très limité juste au transfert de biens selon le manuel de gestion des subventions version de Janvier 2016	Le IKG doit permettre de transférer les biens mais aussi et surtout de suivre et capitaliser les résultats de la mise en œuvre du projet.
La sélection des OP bénéficiaires des infrastructures (PI, Basfonds et magasins)	Risque de dépossession foncière	OP non propriétaire des sites à aménager	Requérir systématiquement une entente/charte foncière entre l'OP et les propriétaires fonciers contre signé par l'autorité compétente ; La subvention des infrastructures peut se faire selon le processus suivant : Etudes de faisabilités concluantes ; Contrat d'accompagnement pour l'élaboration de l'entente/charte foncière ; Charte foncière favorable disponible ; Elaboration du modèle économique Signature des accords de subventions ;
	Faible légitimité de l'OP porteur du projet de subventions	Non unique exploitant des sites à aménager (PI et basfonds)	Envisager une convention multipartite avec l'ensemble des OP travaillant sur le site à aménager ;
	Viabilité (rentabilité) et	Faible capacité de gestion des OP ;	Définir un modèle économique rentable pour l'OP ; Financer sur un projet et non une partie (construction du projet) ;

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

		durabilité non évidente du projet		Soutenir le projet pour atteindre au moins le seuil de rentabilité afin d'améliorer la durabilité
	La subvention d'une ONG partenaire intermédiaire au profit de plusieurs (centaine de) bénéficiaires finals (organisations de producteurs à la base)	Logistique de gestion très important pour contracter individuellement avec plusieurs (centaines de) bénéficiaires finals	Non prise en compte dans le manuel de gestion des subventions version janvier 2016 de la possibilité de subventionner un ONG intermédiaire au profit des groupements qu'elle encadre.	Dissocier les intrants et biens destinés à faciliter l'application des technologies enseignées de ceux destinés à exécuter un projet spécifique. Réintroduire dans le manuel de gestion des subventions la possibilité de subventionner une ONG partenaire au profit des bénéficiaires qu'elle encadre pour les intrants et biens destinés aux formations et l'application des technologies ;
	Le suivi de la qualité des biens et services commandés	Vérification laborieuse de la conformité des biens	Non considération de la réception des biens comme une activité à part entière expliquant la sous-estimation des capacités à mobiliser : temps, techniques, matérielles	Mieux valoriser l'activité de réception des biens et y consacrer le temps et les compétences (spécialiste en équipement ou technologue) nécessaires et le matériel adéquat de travail
	Le suivi du transfert des biens aux bénéficiaires finals	Suivi faiblement réalisé par les Grants; Transferts faiblement documentés par les ONG partenaires	Absence de procédures et outils élaborés pour un suivi systématique du transfert des biens	Spécifier clairement dans le Job Description des Grants les modalités (qui, quoi, comment, quand, où) de suivi du transfert des biens aux producteurs par les ONG partenaires

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

V. PARTIE IV : CONDITIONS OPTIMALES REQUISES ET LES ADAPTATIONS NECESSAIRES DES OUTILS

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - **www.2ie-edu.org**



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR L'AMÉLIORATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES INSTRUMENTS DE SUBVENTIONS AU PROFIT DES ACTEURS LOCAUX

Les solutions proposées ci-dessous sont de deux (2) ordres :

1. Les solutions d'ordre général

Les unes d'ordre général se focalisent sur le management même des opérations de subventions. Elles tentent de suggérer des révisions sur le plan des politiques et procédures de gestion mais aussi sur le plan les pratiques pour lever les insuffisances ou limites rencontrées afin d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des subventions au profit des partenaires locaux.

En cohérence avec les résultats d'analyse des instruments de subventions présentés dans la troisième partie du présent rapport, la révision souhaitée du manuel de de gestion des subventions concernera les points suivants :


Sur le plan des politiques et procédures, il s'agit de revoir :

- l'objectif et la durée de la subvention en nature ;
- Les types de bénéficiaires de la subvention en nature ;
- Résiliation des accords de subventions
- Relations et lignes de communication avec les partenaires
- Le principe d'harmonisation des pratiques de gestion dans le cas de plusieurs partenaires ;

Sur le plan des pratiques, il s'agit de renforcer :

- le suivi des ressources par des procédures opérationnelles additionnelles ;
- Le suivi évaluation une responsabilisation plus accrue des acteurs locaux
- Le tableau ci-dessous résume les principales suggestions d'améliorations.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Tableau n° 3 : Les solutions d'ordre générale à l'amélioration des subventions

N°	Étapes/Processus	Améliorations nécessaires
1	Révision Manuel : L'objectif de la subvention en nature	Elle doit permettre de déclencher le processus d'acquisition des biens et services, de les transférer aux bénéficiaires et de suivre l'exploitation qui en est faite afin de capitaliser les résultats obtenus.
2	Révision Manuel : Durée de la subvention en cas d'absence de compétition pour la sélection des bénéficiaires de subventions	Passer d'une durée « limitée à un an » à une durée « illimitée » afin de permettre un suivi adéquat de l'exploitation des biens mis à disposition
3	Révision Manuel : Type de bénéficiaire de la subvention	Prendre en compte les personnes physiques (Jeunes, femmes) et adapter les outils à cette cible
4	La gestion quotidienne des ressources du projet par les partenaires	Elaborer un document simplifié de clauses qui encadrent la gestion opérationnelle des ressources (finances, matérielles, humaines, techniques) du projet par les partenaires ;
5	Salaires et avantages du personnel dédié au projet	Convenir avec l'ensemble des partenaires d'une grille salariale harmonisée applicable dans le cadre du projet à exécuter ; Harmoniser les pratiques des avantages sociaux fournis aux agents des partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet
6	Décaissements aux bénéficiaires (perdiems, et autres frais) dans un contexte d'insécurité	Encourager les partenaires à privilégier les paiements électroniques via mobile money au travers de leurs banques
7	Approbation des livrables et suivi des réalisations	Tenir des rencontres concertées et régulières entre les équipes au sein du projet sur l'état d'exécution du projet par chaque partenaire
8	Suivi-évaluation	Mettre en place un système intégré de suivi-évaluation qui allie qualité et efficacité en impliquant mieux les responsables des bénéficiaires et les responsables locaux dans les villages
9	Résiliation des accords de subventions	Elargir le contenu de la faute grave (condition de résiliation) pour intégrer les insuffisances de qualité dans la prestation
10	Relations et lignes de communication avec les partenaires	Structurer la gestion des flux de communication et les interventions auprès des partenaires et responsabiliser l'Administration des Subventions pour assurer la coordination ;

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

2. Les solutions par type d'instrument


Les autres qui sont d'ordre plus spécifiques à chaque instrument de subventions essaient de fournir aux praticiens, une masse critique d'informations et d'orientations capitalisées à partir d'expériences éprouvées afin d'éviter les « pièges et culs de sac » et guider judicieusement la mise en œuvre plus réussie de chaque instrument de subvention.

Les tableaux ci-dessous résument pour chaque type de subvention, les principales informations et orientations fournies :

Tableau n° 4: le cadre des FOG/FAS

N°	PROCESSUS	FOG/FAS
	Objet	<ul style="list-style-type: none"> • Paiement des tâches réalisées/livrables : paiement d'un ou plusieurs produit(s) justifiant la réalisation d'un projet
	Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes morales : ONG partenaires, Organisations producteurs, collectivités locales,
	Pendant le processus de contractualisation du FOG/FAS	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisé le FOG/FAS idéalement pour des projets/activités spécifiques dont la démarche de mise en œuvre est connue, maîtrisée et un très faible risque de non réalisation : études, conférences, formations, etc. ; • Idéalement pas de FOG/FAS en année d'apprentissage (1^{ère} année) d'un projet complexe de développement ; • Former et coacher les acteurs (équipe projet et partenaires) sur les FOG/FAS et les impliquer sérieusement dans la planification et la construction des Jalons ; • Equilibre et adéquation obligatoire à rechercher entre stratégie de mise en œuvre et volume d'activités envisagées pour éviter les risques de non réalisations d'activités d'un jalon ; • Convenir d'un budget des plus réalistes possibles dont les coûts sont confrontés à ceux du marché ou des pratiques habituelles dans la zone d'intervention ; • Mentionner clairement que tout reliquat de budget obtenu suite à l'acquisition d'un bien ou service moins qualifiés ou caractérisé que prévu demeure la propriété du bailleur jusqu'à décision d'affection ;

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019



Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
 Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

		<ul style="list-style-type: none">• Caractérisation très précise et partagée des livrables afin d'éviter toute ambiguïté à la livraison ;• Ne retenir dans le jalon que des activités totalement sous contrôle du partenaire et dont la réalisation est certaine ;• Planifier la livraison des jalons contenant des activités d'animation continue le plus tard possible ;• Envisager des accords de subventions priorisant des jalons atomisés (réduction du nombre et de la durée des activités et cibles) et précis surtout pendant l'année d'apprentissage (1^{ère} année) ;
	Pendant la mise en œuvre du FOG/FAS	<ul style="list-style-type: none">• Modifier les accords de subvention à chaque fois que de besoins pour ajouter des jalons d'activités (hors contrôle/responsabilité totale du partenaire ou des activités se poursuivant au-delà de l'échéance prévue du jalon) dont le niveau de préparation atteint permet de confirmer sa réalisation ;• Mettre en place un dispositif adéquat de suivi/supervision (impliquant les bénéficiaires et les autres acteurs locaux) qui permette d'avoir en temps réel les informations/données afin de certifier rapidement les jalons pour les paiements et éviter les blocages ;• Privilégier les correspondances écrites avec les responsables des partenaires afin de favoriser une traçabilité des actes ;

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org




Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Tableau n° 5: le cadre des subventions à coûts remboursables

N°	PROCESSUS	COUTS REMBOURSABLES
	Objet	<ul style="list-style-type: none"> • Remboursement des dépenses réalisées pour la mise en œuvre d'un projet
	Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes morales : ONG partenaires, Organisations producteurs, collectivités locales,
	Pendant le processus de contractualisation de la subvention à coûts remboursables	<ul style="list-style-type: none"> • Requérir la liste des projets (dénomination, durée, budget, domaines et zones d'interventions, employés, etc.) en cours de mise en œuvre par le partenaire afin de faciliter la détermination des coûts partagés (coûts fixes) et d'éviter les doubles imputations ; • Elaborer et former les partenaires sur les modalités d'exécution des lignes budgétaires et les pièces justificatives requises ; • Pour les partenaires à risque (faible capacité de gestion), convenir d'un plan de redressement et d'un délai de mise à niveau (pas plus de 6 mois); • Requérir des avis de non-objection pour les acquisitions d'un certain montant (selon la confiance du partenaire) afin de s'assurer de la régularité du processus d'acquisition ;
	Pendant la mise en œuvre de la subvention à coûts remboursables	<ul style="list-style-type: none"> • Classer les partenaires selon leurs capacités de gestion et le niveau de risque afférant et adopter un système de suivi en conséquence adapté à chaque cas; • Exigée une capacité financière d'au moins un mois de fonctionnement afin de parer à toute tension de trésorerie ; • Requérir un dispositif comptable adéquat : qualité des agents et du matériel de travail (logiciel) ; • Impliquer les acteurs locaux (CVD, notabilités) dans le suivi des activités au niveau villages ; ceux-ci pourront confirmer par exemple l'effectivité de l'activité, etc. • Envisager autant que possible des règlements des bénéficiaires des appuis et des prestataires (formations et autres activités dans les villages) par mobile money afin de réduire les risques de fraude et les braquages des voleurs ; • Réaliser des ateliers réguliers de concertation entre les parties prenantes sur le déroulement du projet, les difficultés rencontrées, les leçons apprises et les solutions envisagées, et assurer le suivi de la mise en œuvre adéquate des décisions prises ;

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019


Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
 Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org




Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Tableau n° 6: le cadre des subventions en nature

N°	PROCESSUS	SUBVENTIONS EN NATURE
	Objet	Transfert de biens/Services pour la mise en œuvre d'un projet
	Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes morales et physiques : ONG partenaires, Organisations producteurs, collectivités locales, • STE, les jeunes hommes et femmes porteurs de projets individuels ou collectifs
	Pendant le processus de contractualisation	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les projets de construction et d'exploitation d'infrastructures (magasin, basfonds et PI), requérir systématiquement une charte/entente foncière entre l'OP et les propriétaires fonciers et contre signée par l'autorité compétente à l'issue des études de faisabilité concluantes ; • Disposer pour chaque projet d'infrastructure d'un modèle économique qui garantisse la rentabilisation et la pérennité ; • Envisager une convention multipartite avec l'ensemble des OP concernées par l'exploitation de l'infrastructure (magasin, basfonds et PI) afin de disposer d'une large représentativité des exploitants du site ; • Le modèle économique doit prévoir la mobilisation d'agents techniques pour assister et accompagner les OP à atteindre leurs objectifs (renforcement capacité institutionnelle et organisationnelle et réalisations des résultats attendus) ;
	Pendant la mise en œuvre de la subvention en nature	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux valoriser l'activité de réception des biens et y consacrer le temps et les compétences nécessaires (spécialiste en équipement ou technologue) et le matériel adéquat de travail ; • Prévoir dans le contrat d'acquisition des biens en quantité importante tels les intrants, outils agricoles, ...) des ressources pour la location d'un site pour une durée nécessaire à l'activité de réception technique des biens et la distribution aux bénéficiaires des biens réceptionnés ; • Coordonner avec les fournisseurs et les bénéficiaires, le planning adéquat de livraison des biens sur les sites préalablement identifiés ; • En cas de séparation de l'administration des subventions et du département des achats, les demandes de modifications de contrats de prestation/fourniture liés aux subventions doivent être adressées préalablement à l'Administration des Subventions pour une meilleure coordination des subventions ; • Elaborer et partager avec les partenaires les modalités pratiques de suivi du transfert effectif et régulier des biens aux bénéficiaires et responsabiliser certains agents pour le suivi sur le terrain et dans les bureaux des partenaires ;

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019


Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
 Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

VI. CONCLUSION GENERALE

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Mis en œuvre durant sept (7) ans dans quatre communes de la région du centre nord par

ACDI/VOCA à travers le financement de l'USAID/FFP, le projet ViM, sujet de notre présente étude a ouvert ses entrailles pour nous laisser découvrir et apprendre des instruments de subventions qui ont encadré son exécution afin d'en tirer le meilleur enseignement pour améliorer le succès des initiatives similaires futures sur le terrain.


Ainsi, on peut se réjouir de découvrir que ACDI/VOCA, suivant les règles de l'USAID/FFP a déployé trois principaux instruments de subventions à destination des partenaires d'exécution du projet et des autres organisations de producteurs : les Subventions d'obligations fixes, les subventions à coûts remboursables et les subventions en nature. La présente étude a en fait une description détaillée tout en mettant l'accent sur le FOG qui a apparu comme l'instrument le moins connu des acteurs impliqués au Burkina Faso. La description des instruments s'est intégrée dans celle du processus général des subventions mise en œuvre dans le cadre du projet ViM permettant à la présente étude d'être le guide méthodologique et pédagogique pour les différents acteurs souhaitant découvrir et connaître des instruments de subventions mais aussi du processus de mise en œuvre des subventions.

En donnant la parole aux praticiens qui ont été au cœur du processus ou d'autres expériences de subventions au Burkina, la présente étude a mis en exergue les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des instruments, en a fait une analyse sans complaisance des causes pour proposer des améliorations nécessaires tant sur le plan des politiques et procédures que sur le plan des pratiques de gestion.

Ainsi, il est apparu des révisions nécessaires dans le manuel des subventions de ACDI/VOCA pour intégrer ou préciser certaines dispositions : la portée et la durée de certaines subventions, le type de bénéficiaire, la coordination des relations et communications avec les partenaires d'exécution, etc.

Aussi, des améliorations et orientations sont fournies pour une meilleure mise en œuvre de chaque instrument spécifique afin d'améliorer l'efficacité des interventions sur le terrain.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019


 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Il faut aussi noter que la présente étude ne s'est pas réalisée sans anicroche. La principale difficulté rencontrée a été la disponibilité des autres ONG financées par l'USAID pour mettre en œuvre des projets au Burkina Faso. Les correspondances envoyées sont demeurées sans réponses malgré les relances effectuées. Cette difficulté ne nous permet pas de les citer officiellement dans le présent rapport bien que des personnes ressources de ces organisations, contactées sur le plan individuel ont y fortement contribué.

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019


 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

VII. BIBLIOGRAPHIE

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org




Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

7.1 Ouvrages consultés

1. Manuel de gestion des subventions, version septembre 2013
2. Manuel de gestion des subventions, version avril 2014
3. Manuel de gestion des subventions version janvier 2016
4. Manuel de gestion des subventions, version septembre 2017
5. Accord de subventions FOG et en nature n°01/ATAD 2013-2014
6. Accord de subventions FOG et en nature n°02/APIL 2013-2014
7. Accord de subventions FOG et en nature n°03/AZND 2013-2014
8. Accord de subventions FOG n°04/ATAD 2014-2015
9. Accord de subventions FOG n°05/APIL 2014-2015
10. Accord de subventions FOG n°06/AZND 2014-2015
11. Accord de subventions en nature n°07/ATAD 2015
12. Accord de subventions FOG n°08/APIL 2015
13. Accord de subventions FOG n°09/AZND 2015
14. Accord de subventions FOG n°38/ATAD 2015-2016
15. Accord de subventions FOG n°39/APIL 2015-2016
16. Accord de subventions FOG n°40/AZND 2015-2016
17. Rapports mensuels et trimestriels d'activités des 3 PLEP 2013,2014,2015,2016 et 2017;
18. Rapports de suivi financiers au niveau des PLEP 2016, 2017 et 2018

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org




Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

7.2 Liste des personnes rencontrées

N°	Noms et Prénoms	Fonction	Structure de base
1.	Regis TERRIEN	DCOP	ACDI/VOCA
2.	Zongo A. Lewis	Assistant Grants	ACDI/VOCA
3.	Théodore LOMPO	Directeur Moyens d'Existence	ACDI/VOCA
4.	Yacouba OUEDRAOGO	Spécialiste Agriculture	ACDI/VOCA
5.	Yoda Seidou	Chef de mission	AZND
6.	Compaoré Noufou	Chef de mission	ATAD
7.	Sanogo Jean François	Chef de mission	APIL
8.	Kanyi Fabrice Aboussa-Folly	Awards & Compliance Manager	Save the Children
9.	Alain DABRE	Awards Manager	CRS
10.	Abbé Adelph ROUAMBA	Secrétaire Exécutif Diocésin	OCADES-Kaya
11.	Hervé KONE	Chef de Département Promotion Humaine	OCADES-Kaya

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019


 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

8. ANNEXES

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

 **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP
Annexe 1 : Guide d'Entretien ONG internationale, émettrice de subventions

PRESENTATION DU DISPOSITIF DE GESTION DE SUBVENTION AU SEIN D

- ✓ Présentation de l'interviewer et de son service /département (équipe, activités menées, relation avec les autres membres) ;
- ✓ Des subventions aux ONG nationales ? Fonds USA ou autres ? Processus de sélection des ONG locales ?
- ✓ Quels types de subventions sont généralement émis (coûts remboursables, FOG, en nature) ?
- ✓ Dans quelles conditions est émise chaque subvention ? Quelles conditions/exigences requises pour émettre chaque type de subvention ?
- ✓ Quel est le processus d'émission d'une subvention ?
- ✓ Sélection de bénéficiaires sans compétition ? Dans quelles conditions ?
- ✓ Subvention à des bénéficiaires personnes physiques (jeunes/femmes) ?
- ✓ Pour les FOG, quels types d'activités financées ? Comment déterminer des coûts réalistes des jalons ? Que faire en cas de non-réalisation totale du jalon ? Modifications possibles ? Dans quels cas ? comment se fait la certification des jalons pour confirmer que les activités sont réalisées sur le terrain.
- ✓ Pour les coûts remboursables : Existence de système des avances ? Expliquer : mensuelles ou trimestrielles ? Quels outils utilisés ? Que pensez-vous du processus des avances, efficacité ? Des améliorations à faire ? Avances fournies ? Comment se fait la justification et le suivi ?
- ✓ Comment se fait le suivi pour chaque type de subvention ? Comment s'opère le suivi financier ou le processus de validation des états financiers soumis par les ONG ou STE ?
- ✓ Des subventions aux STE ? Quelle relation avec les STE ? Activités confiées ? Juste rôle de suivi ? Comment les STE sont appuyés financièrement pour l'exécution des activités ?
- ✓ Processus de réalisation des modifications de subvention ? Délais ?
- ✓ Comment se fait les acquisitions : de matériels informatiques et des biens meubles ? Qui achète (BAILLEUR ou ONG nationales) ? Qui déteint la propriété des biens (BAILLEUR ou ONG locales) ?
- ✓ Quelles sont les rubriques subventionnées (salaires,...)? Comment est suivi le carburant donné aux agents pour les activités (état de paiement, rapport de sortie,...) ?
- ✓ Quels processus, acteurs impliqués et documents (rapports techniques et financiers, livrables, factures, pièces de dépenses,...) de paiement des FOG et des coûts remboursables ?
- ✓ BAILLEUR pratique –t-il un système de motivation ou de rémunération des ONG locales ou STE ?

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

Annexe 2 : Guide d'entretien avec les organisations bénéficiaires de sous-subventions

- ✓ PRESENTATION DES ORGANISATIONS NATIONALES (ou Document de présentation)
 - **Identification** : dénomination, date de création, ONG nationales ou internationales, siège social, , , personnel (Hommes, femmes), principaux bailleurs, poids relatifs des bailleurs dans le portefeuille et dans le budget ;
 - **Domaines d'intervention** dont au Burkina Faso
 - **Projets et programmes** : portefeuille de projets, poids relatifs des bailleurs dans le portefeuille
 - **Personnel** : (Hommes, femmes),
 - **Budgets** : budget global et budget annuel moyen 5 dernières années, poids relatifs des bailleurs dans le budget ;
 - **Principaux bailleurs** :
- ✓ PRESENTATION DU DISPOSITIF DE GESTION DE SUBVENTION AU SEIN DES ONG
- ✓ ONG NATIONALES :
- ✓ Quel a été le processus de sélection de ONG NATIONALES ?
- ✓ Période de la subvention ?
- ✓ Nombre de subventions reçues ?
- ✓ Quels types de subventions différentes reçues : nature, espèce ?
- ✓ Toutes les activités mises en œuvre dans la zone du projet sont exécutées uniquement par la subvention de ONG NATIONALES ou existent-ils des financements directs des activités terrain par BAILLEUR (cas de Vim pour les aménagements ou équipements des bénéficiaires) ?
- ✓ ONG NATIONALES émet-elle des sous subventions à d'autres entités ? Si oui, comment ? Quelle relation avec les STE ? Activités confiées ? Juste rôle de suivi ? Comment les STE sont appuyés financièrement pour l'exécution des activités ?
- ✓ Processus d'obtention des subventions : description et analyse des contraintes et difficultés, suggestions d'améliorations. Analyse du cycle de la subvention : processus, acteurs impliqués, délais, documentation, etc.
- ✓ Processus de réalisation des modifications de subvention ? Délais ?
- ✓ Comment se fait les acquisitions : de matériels informatiques et des biens meubles ? Qui achète (BAILLEUR ou ONG NATIONALES) ? Qui déteint la propriété des biens (BAILLEUR ou ONG NATIONALES) ?
- ✓ Et les biens et intrants aux bénéficiaires (groupement/individu) sur le terrain ? Qui les achète ? comment se fait le transfert de propriétés aux bénéficiaires ?
- ✓ Quelles sont les rubriques subventionnées (salaires,...)? Comment est suivi le carburant donné aux agents pour les activités (état de paiement, rapport de sortie,...) ?
- ✓ Pour les subventions en espèce, quel système de paiement : FOG basé sur de livrables ou coûts remboursables ?
- ✓ Existence de système des avances ? Expliquer : mensuelles ou trimestrielles ? Quels outils utilisés ? Que pensez-vous du processus des avances, efficacité ? Des améliorations à faire ?
- ✓ Quels processus, acteurs impliqués et documents (rapports techniques et financiers, livrables, factures, pièces de dépenses,...) de paiement des FOG et des coûts remboursables :

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org



Analyse des instruments de subventions des ONG locales au Burkina Faso : Cas du Projet Victoire sur la Malnutrition (ViM) de l'ONG américaine ACDI/VOCA sous financement de l'USAID/FFP

- ✓ Mécanisme de suivi des subventions par BAILLEUR ? Comment s'opère le suivi financier ou le processus de validation des états financiers soumis par ONG NATIONALES ?
- ✓ BAILLEUR n'a pas de représentation à Kaya, comment s'opère le suivi de la mise en œuvre des activités ? Uniquement les rapports techniques ? visite terrain ? Périodicité des rapports ?
- ✓ La gestion de la clôture de la subvention : quel a été le schéma de clôture de la subvention ? Et la dévolution des biens ?
- ✓ Quelle appréciation faire du partenariat en termes de bénéfices concrets obtenus par ONG NATIONALES : renforcement des capacités techniques et institutionnelles, ressources financières, etc. ? Comment ONG NATIONALES est rémunérée sur les subventions reçues ? y-a-t-il des frais de gestion ? NICRA ?
- ✓ Suivant tout le processus d'émission, de gestion et de clôture des subventions, quels enseignements tirés ? Qu'est-ce qu'il faut améliorer ou renforcer ?

Kombem Ousséni_Promotion 2017/2018, Novembre 2019

■ ■ ■ ■ **Institut International d'Ingénierie** Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - www.2ie-edu.org