



**Le déploiement d'une stratégie efficace face à la rareté des ressources et la complexité de leur mobilisation : cas de l'Organisation Réseau Enfants et VIH en Afrique (Réseau EVA)**

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN MANAGEMENT DES  
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS  
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

-----

Présenté et soutenu publiquement le 17 Juillet 2024 par  
**Gérés Vidégla Mahougnon AHOGNON**

Jury d'évaluation :

Président : Dr Djim Doumbe DAMBA  
Membres et correcteurs : M . Passoua RIGOMBA  
M. Alexis BOURGOU

**Promotion 2022**

## Dédicace

Je dédie ce travail à :

- mes très chers parents qui ont toujours été présents pour moi, qui m'ont tout donné, qui m'ont soutenu et encouragé dans mes études ; qu'ils puissent trouver ici l'expression de ma profonde gratitude.
- mon épouse ZOLA Sandrine et nos fils, ce travail vous ait dédié pour votre soutien indescriptible qui m'a permis de toujours avoir les ressources nécessaires pour poursuivre ma formation.
- Mes collaborateurs de la direction exécutive du réseau EVA , ma deuxième famille qui , ne ménagent aucun effort pour m'apporter le soutien quotidien nécessaire

## Remerciements

Mes remerciements et ma profonde gratitude à tout le corps enseignant de 2IE qui nous ont permis d'acquérir de nouvelles connaissances et plus spécifiquement à mon directeur de mémoire

Ma profonde gratitude à tout le staff du réseau EVA qui m'accompagne au quotidien, et à tous les partenaires et collaborateurs qui ont accepté participer aux entretiens et/ou à la rédaction de ce travail.

Ce mémoire n'aurait pu être réalisé sans le concours de certaines personnes qui n'ont ménagé aucun effort pour le soutenir.

## Résumé

La rareté des ressources représente un défi constant pour les organisations non gouvernementales (ONG) en Afrique, et le Réseau Enfants et VIH en Afrique (Réseau EVA) ne fait pas exception.

Le présent travail examine cette réalité sur les opérations et la capacité du Réseau EVA à mettre en œuvre des programmes significatifs. En se concentrant spécifiquement sur les défis rencontrés par le Réseau EVA, nous explorons les succès, les échecs, et les enseignements tirés de ses initiatives passées, dans le but de proposer des solutions innovantes et personnalisées. Adoptant une approche qualitative, l'étude vise à une compréhension approfondie des défis et opportunités liés à la mobilisation des ressources.

La collecte de données a été réalisée principalement à travers des entretiens semi-structurés avec les membres clés du personnel du Réseau EVA, des membres du conseil d'administration, des responsables de programme et des membres de la communauté associée aux activités de l'ONG. Des documents internes, tels que des rapports d'activité et des documents financiers, ont été consultés pour obtenir des données complémentaires. En parallèle, une recherche bibliographique a été menée pour recueillir des informations provenant de travaux ou publications liés à notre sujet.

Les analyses des résultats offrent une vision exhaustive du Réseau EVA, révélant sa dynamique interne et l'impact de son environnement financier volatil. L'hypothèse de travail suggère qu'une stratégie intégrée, axée sur la compréhension des besoins locaux, la diversification des sources de financement et l'implication des entités nationales, pourrait surmonter les défis actuels. L'alignement des objectifs de l'ONG sur les attentes de la communauté s'avère essentiel pour garantir la durabilité des initiatives.

En conclusion, le Réseau EVA se trouve à un carrefour stratégique. La mise en œuvre d'une stratégie réfléchie peut catalyser des changements significatifs. La mobilisation des ressources locales, basée sur une approche participative intégrant les voix de la communauté, renforcera l'efficacité et l'impact de ses actions. Une approche holistique, combinant des actions spécifiques à l'organisation avec des stratégies adaptées au contexte régional, renforcera la capacité du réseau à lutter efficacement contre le VIH/sida en Afrique de l'Ouest et du Centre.

***Mots clés*** : Ressources- Mobilisation – stratégie – analyse – finance – Afrique – Réseau EVA

## Summary

Scarce resources are a constant challenge for non-governmental organisations (NGOs) in Africa, and the Children and HIV Network in Africa (EVA Network) is no exception.

This paper examines this reality on the operations and capacity of the EVA Network to implement meaningful programmes. Focusing specifically on the challenges faced by the EVA Network, we explore the successes, failures, and lessons learned from its past initiatives, with the aim of proposing innovative and tailored solutions. Adopting a qualitative approach, the study aims to provide an in-depth understanding of the challenges and opportunities associated with resource mobilisation.

Data collection was carried out mainly through semi-structured interviews with key EVA Network staff, board members, programme managers and members of the community associated with the NGO's activities. Internal documents, such as activity reports and financial documents, were consulted to obtain additional data. At the same time, a literature search was carried out to gather information from works and publications related to our subject.

Analysis of the results provides a comprehensive view of the EVA Network, revealing its internal dynamics and the impact of its volatile financial environment. The working hypothesis suggests that an integrated strategy, focused on understanding local needs, diversifying funding sources and involving national entities, could overcome the current challenges. Aligning the NGO's objectives with community expectations is essential to ensure the sustainability of initiatives.

In conclusion, the EVA Network is at a strategic crossroads. Implementing a well thought-out strategy can catalyse significant change. The mobilisation of local resources, based on a participatory approach that includes the voices of the community, will strengthen the effectiveness and impact of its actions. A holistic approach, combining actions specific to the organisation with strategies adapted to the regional context, will strengthen the network's capacity to fight HIV/AIDS effectively in West and Central Africa.

*Key word : Resources - Mobilisation - strategy - analysis - finance - Africa - EVA Network*

## Sommaire

Abréviations.....	7
Introduction .....	9
I- Présentation générale de l'étude .....	13
I-1 Objectifs .....	13
I-2. Hypothèses de recherche : .....	13
I-3. Résultats attendus.....	15
II-Cadre et Méthodologie .....	17
II-1. Présentation globale du cadre de l'étude : Le réseau EVA .....	17
II-2- Méthodologie .....	20
II-3. Définition des concepts et analyse des données .....	21
II-4. Considérations Éthiques : .....	23
III- Résultats .....	23
III.1 Analyse organisationnelle du réseau EVA .....	23
III.2. Analyse du paysage de financement.....	29
III.3. Analyse de la mise en œuvre du plan de mobilisation de ressources .....	32
IV-Discussion .....	35
IV-1. Analyse globale des actions de mobilisation de ressources .....	35
IV-2. Analyse des différentes axes thématiques déterminant la mobilisation de ressources: .....	36
V-Conclusion :.....	40
VI- Bibliographie.....	42
VII- Annexes .....	44

## **Abréviations**

<b>AOC</b>	Afrique de l'ouest et du centre
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CHAI</b>	Clinton Health Acces initiative
<b>CSIH-</b>	
<b>WCA</b>	Institut de la société civile pour le VIH et la santé en Afrique de l'Ouest et du Centre
<b>EGPAF</b>	Elisabeth Glaser pediatric AIDS foundation
<b>EVA</b>	Enfants et VIH en Afrique
<b>FM</b>	Fonds Mondial
<b>HSH</b>	Homme ayant des rapports sexuels avec d'autres hommes
<b>IRD</b>	Institut de recherche et de développement
<b>MSM</b>	Gay, Bisexual and Other Men Who Have Sex with Men
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OMS</b>	Organisation mondiale de la santé
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONUSIDA</b>	Organisation des nations unies pour le SIDA
<b>PTF</b>	Partenaires techniques et financiers
<b>SIDA</b>	Syndrome d'immunodéficience humaine acquise
<b>SOLTHIS</b>	Solidarité thérapeutique SIDA
<b>UNCEF</b>	Fond des nations unies pour l'enfance
<b>VIH</b>	Virus de l'immunodéficience humaine

## Liste des tableaux, figures et images

<i>Figure 1: Cartographie du réseau</i>	<i>Page 15</i>
<i>Figure 2 : Organigramme réseau EVA</i>	<i>Page 17</i>
<i>Figure 3 : Matrice d'analyse SWOT</i>	<i>Page 19</i>
<i>Figure 4 : Tableau comparatif budgétaire par année et selon les partenaires</i>	<i>Page 35</i>

## **Introduction**

Au cœur du paysage associatif en Afrique de l'Ouest, les Organisations Non Gouvernementales (ONG) jouent un rôle prépondérant dans la quête de solutions aux défis socio-économiques et environnementaux persistants. Cependant, leur capacité à accomplir leur mission se heurte invariablement à des défis de mobilisation de ressources, révélateurs des réalités complexes et changeantes de la région.

La mobilisation de ces ressources devient alors un défi encore plus complexe. Les dynamiques culturelles, économiques et politiques variées à travers les nations ouest-africaines exigent une approche nuancée et personnalisée pour chaque contexte. Cette complexité est exacerbée par la nécessité de créer des partenariats solides avec des gouvernements, des entreprises, et d'autres organisations, chaque acteur ayant des intérêts et des priorités divergents.

La rareté des ressources, qu'elles soient financières, humaines ou matérielles, constitue une réalité inhérente au secteur associatif en Afrique. Les ONG, bien que motivées par des intentions altruistes, se retrouvent souvent à jongler avec des budgets limités face à des demandes croissantes. Le Réseau EVA n'échappe pas à cette réalité, et il est essentiel de comprendre comment cette rareté de ressources impacte ses opérations et sa capacité à réaliser des programmes significatifs.

Si les ressources constituent toujours un aspect important et un objet de préoccupation majeure dans la mise en œuvre des politiques, il est logique que la notion de mobilisation des ressources accompagne les approches dites « programme ». En effet, si un projet vient avec/apporte des ressources, lorsqu'on a un programme on cherche à mobiliser les ressources pour sa réalisation. Et dans ce cadre, les ressources ne sont pas seulement financières mais également humaines, les ressources humaines étant considérées comme acteurs et/ou partenaires du programme. Aussi, en traitant successivement des questions suivantes : - mobiliser pourquoi ? - qui mobiliser ? - quand mobiliser ? - comment mobiliser ? L'on considérera à la fois le niveau international et le niveau local. La mise en œuvre des réformes, des politiques et des stratégies requiert des appuis de différents types, des moyens financiers et humains, des idées novatrices, des leçons de l'expérience, une dynamique et un mouvement d'ensemble. [1]

L'élaboration et l'adoption d'une stratégie adaptée de mobilisation des ressources nécessitent une planification soignée basée sur un ensemble d'étapes enchaînées et complémentaires. L'ordre et

l'importance de ces étapes peuvent varier selon le type de l'organisation, les potentiels de ressources, selon les capacités de mobilisation dont dispose l'association et selon le contexte d'intervention et les objectifs de chaque association. [2]

Les expériences passées ont montré que sans ce mouvement concerté et organisé, sans cette dynamique commune, si l'on s'éparpille, si l'on travaille de façon parcellaire et/ou seulement ponctuelle, non systémique, l'impact est limité, les gaspillages sont courants, laissant toutes les parties prenantes insatisfaites. C'est donc pour une meilleure efficacité, pour une véritable appropriation, un meilleur rendement et une maîtrise des coûts, pour être sûr de la pertinence et de l'adéquation des politiques, que la mobilisation doit s'effectuer. Ainsi, mobiliser signifiera réunir et organiser autour et en vue d'objectifs partagés.

En Afrique de l'Ouest et du Centre, où le VIH/sida demeure une menace persistante, des organisations non gouvernementales se dressent comme des boucliers contre cette pandémie. Imaginez, si vous voulez, le quotidien des enfants vulnérables, confrontés à des défis incommensurables dans leur lutte contre le VIH/sida. Cette réalité poignante, illustrée par des statistiques alarmantes, souligne l'urgence d'une mobilisation de ressources efficace. C'est dans ce contexte que l'Organisation Réseau Enfants et VIH en Afrique (Réseau EVA) se trouve, cherchant à déployer une stratégie qui transcende la rareté des ressources et la complexité de leur mobilisation.

Les financements disponibles proviennent principalement des partenaires techniques et financiers internationaux des états en grandes parties, de l'état lui-même et des financements privés domestiques. Si ce secteur par le passé a connu un grand intérêt, il en est moins de nos jours face à l'apparition de nouvelle maladie de grand intérêt pour la santé publique. Les contributions des états déjà faibles sont pour la grande partie réorientées vers autres sujet d'intérêt, l'intérêt des bailleurs privés s'amenuise et pour les PTFs internationaux, la cagnotte disponible et les critères d'accès ne favorisent plus des marges de manœuvres surtout pour les ONGs Locales. En surplus de ces difficultés, les orientations stratégiques du domaine aujourd'hui mettent focus sur les populations clés (HSH, MSN...) vecteur de la maladie. Ces nouvelles stratégies de financement, dictées par les partenaires, sont souvent d'ordre générales et ne prennent pas en compte toujours les spécificités régionales, ni locales. Ce qui entraîne une inadéquation entre les stratégies des organisations du sud qui, elles prennent en compte les besoins locaux et celles des gros bailleurs du nord ou des institutions de Bretton Wood calquées sur des orientations macro et mondiales avec des spécificités structurelles et organisationnelles propres à elle. Ceci pose le problème récurrent de la localisation de l'aide tant évoqué ces dernières années. Ceci a même nécessité en

2021 à Dakar un sommet régional de haut niveau sur le VIH qui s'est soldé par des recommandations rendues publiques dans une note intitulé 'Appel de Dakar à Réinventer la Réponse à la Pandémie de VIH' :

*1. Renforcer les infrastructures des organisations communautaires pour renforcer les systèmes de santé des pays grâce à l'adoption de politiques sanitaires adéquates, et à la mobilisation de financements durables*

*2. Mettre à jour les politiques de santé pour les aligner sur les données scientifiques les plus récentes pour répondre à la pandémie de VIH*

*3. Augmenter de 33% les ressources nationales et internationales consacrées au VIH dans la région d'ici 2025 et supprimer les obstacles financiers à l'accès individuel des personnes vivant avec le VIH aux services de santé*

*4. Placer la réponse au VIH, et la COVID-19, au centre du dispositif pour préparer et répondre à l'émergence possible de futures pandémies*

Sur les 4 recommandations, deux abordent spécifiquement la question de financement notamment les points 1 et 3 .

Dans ce paysage complexe, la mobilisation de ressources locales devient un enjeu vital. Comment le Réseau EVA peut-il surmonter les défis inhérents à la rareté des ressources dans un contexte régional où les besoins sont criants ? Comment cette organisation peut-elle naviguer à travers la complexité socio-économique et culturelle de l'Afrique de l'Ouest et du Centre pour mobiliser efficacement des ressources locales en faveur de sa mission vitale contre le VIH/sida ? Ces questions essentielles forment la toile de fond de notre réflexion.

C'est donc dans ce cadre que notre travail se penche sur la question de la mobilisation de ressource dans ce contexte de raréfaction des financements avec pour thème : ***Le déploiement d'une stratégie efficace face à la rareté des ressources et la complexité de leur mobilisation : cas de l'Organisation Réseau Enfants et VIH en Afrique (Réseau EVA)***

Notre étude s'attelle à explorer de manière approfondie les difficultés spécifiques auxquelles le Réseau EVA est confronté lorsqu'il s'agit de mobiliser des ressources en Afrique de l'Ouest. Les dynamiques économiques, les diversités culturelles et les réalités géopolitiques de la région confèrent à cette entreprise une complexité particulière. La collecte de fonds, le recrutement de bénévoles et la création de partenariats deviennent des éléments cruciaux mais délicats dans un contexte où les contraintes budgétaires, les turbulences politiques et les inégalités économiques

persistent. À travers une lentille focalisée sur le Réseau EVA, cette recherche ambitionne de dévoiler les intrications spécifiques auxquelles cette ONG est confrontée. En analysant les réussites, les échecs, et les enseignements tirés des initiatives passées, nous aspirons à dégager des solutions innovantes et adaptées. Cette étude ne se limite pas à identifier les problèmes, mais cherche activement à inspirer des actions concrètes en proposant des recommandations pragmatiques et personnalisées, alignées sur la réalité unique du Réseau EVA.

En fin de compte, cette recherche focalisée sur le cas du Réseau EVA, vise à contribuer à la compréhension des défis de mobilisation des ressources en Afrique de l'Ouest, et à fournir des perspectives et des recommandations spécifiques.

Afin de comprendre et de résoudre ces problématiques, notre travail se divisera en deux parties majeures revoir le plan du mémoire. Dans la première partie, nous dresserons nos objectifs, hypothèses, résultats, le cadre institutionnel du Réseau EVA et finirons par notre méthodologie de travail. Nous explorerons son historique, sa mission et son mode de fonctionnement. Dans la deuxième partie, nous plongerons dans l'analyse détaillée du fonctionnement, de l'environnement et des rapports d'activité du Réseau EVA, examinant ses stratégies actuelles, les succès et les obstacles rencontrés dans la mobilisation de ressources locales. Cette structure vise à fournir une vue d'ensemble complète et approfondie, jetant les bases d'une compréhension critique des enjeux auxquels l'ONG est confrontée.

## **I- Présentation générale de l'étude**

### ***I-1 Objectifs***

L'étude vise à fournir une compréhension approfondie des défis spécifiques auxquels l'organisation est confrontée. En comprenant le contexte, l'historique et les besoins prioritaires, l'objectif est d'aligner les efforts du Réseau EVA sur les attentes de la communauté, renforçant ainsi la pertinence et l'impact de ses initiatives. Enfin, en explorant des sources de financement locales et en proposant des stratégies adaptatives, cette recherche aspire à offrir des recommandations concrètes visant à accroître la durabilité financière du Réseau EVA.

Partant de cette compréhension globale, ***l'Objectif Général de ce travail est :***

***Contribuer à l'amélioration de la mobilisation des ressources du réseau EVA***

Notre travail sera structuré au tour de 3 objectifs spécifiques. Il s'agira de :

***Objectif Spécifique 1*** : Analyser le contexte de développement des activités issues du plan stratégique

***Objectif Spécifique 2*** : Analyser le processus de mobilisation de ressources actuellement mise en place

***Objectif Spécifique 3*** : Proposer des pistes d'amélioration

### ***I-2. Hypothèses de recherche :***

*En dépit de la rareté des ressources et de la complexité de leur mobilisation dans le contexte de la lutte contre le VIH/sida en Afrique de l'Ouest et du Centre, une stratégie intégrée et adaptative, centrée sur la compréhension approfondie des besoins locaux et des opportunités de financement, permettrait à l'Organisation Réseau Enfants et VIH en Afrique (Réseau EVA) d'améliorer significativement sa mobilisation de ressources locales. Cette stratégie, en alignant les objectifs de l'ONG sur les attentes de la communauté, devrait favoriser une plus grande durabilité des initiatives et renforcer l'impact des actions entreprises contre le VIH/sida.*

Nous déclinons l'hypothèse générale en spécifié par rapport aux 03 objectifs spécifiques énoncés

#### ***Hypothèse 1 :***

*Le développement des activités de Réseau EVA est significativement influencé par l'environnement*

*socio-économique et politique local, et un alignement insuffisant du plan stratégique avec ces facteurs limite l'efficacité des initiatives de l'organisation.*

***Hypothèse 2 :***

*Le processus de mobilisation des ressources actuellement utilisé par Réseau EVA repose principalement sur des sources de financement externes, ce qui rend l'organisation vulnérable aux fluctuations économiques et réduit la durabilité de ses actions.*

***Hypothèse 3 :***

*La diversification des sources de financement et l'adaptation des stratégies de mobilisation des ressources aux spécificités locales permettront d'améliorer la durabilité financière de Réseau EVA et de renforcer son impact sur la communauté.*

Cette hypothèse suppose que le succès de la mobilisation de ressources locales dépend de la mise en place d'une stratégie qui tient compte de la spécificité du contexte local, en identifiant et en répondant de manière proactive aux besoins de la communauté. Elle suggère également que l'alignement des objectifs de l'ONG sur les attentes de la communauté peut être un élément clé pour renforcer la durabilité des initiatives et maximiser l'efficacité des actions entreprises.

### ***I-3. Résultats attendus***

A la fin de notre travail, nous comptons atteindre :

**Compréhension approfondie des défis locaux** : obtenir une analyse détaillée des défis spécifiques liés à la mobilisation de ressources locales dans le contexte de la lutte contre le VIH/sida en Afrique de l'Ouest et du Centre. Cela pourrait inclure des facteurs socio-économiques, culturels, politiques, et d'autres aspects pertinents.

**Évaluation des stratégies actuelles** : évaluer l'efficacité des stratégies actuelles du Réseau EVA en matière de mobilisation de ressources locales. Cela impliquerait de regarder de près les méthodes utilisées, les partenariats établis, et les résultats obtenus.

**Identification des besoins locaux** : Identifier précisément les besoins locaux en matière de santé, en particulier en relation avec la lutte contre le VIH/sida. Cela pourrait aider à orienter les futures stratégies de mobilisation de ressources.

**Analyse des opportunités de financement** : découvrir des opportunités de financement locales, qu'elles soient sous-exploitées ou méconnues. Cela pourrait être crucial pour améliorer la mobilisation de ressources.

**Impact des initiatives existantes** : mesurer l'impact réel des initiatives du Réseau EVA sur la communauté en termes de santé publique, d'éducation, d'accès aux soins, etc. Cela aiderait à évaluer l'efficacité globale des actions entreprises.

**Recommandations pratiques** : Enfin, nos résultats devraient en corrélation avec notre hypothèse de départ aboutir à des recommandations pratiques pour améliorer la mobilisation de ressources locales. Ces recommandations pourraient être spécifiques au contexte de l'ONG et en AOC



## II-Cadre et Méthodologie

### II-1. Présentation globale du cadre de l'étude : Le réseau EVA

Le Réseau pédiatrique EVA est né en 2010 et structuré administrativement en association de droit sénégalais depuis 2014. Il regroupe les pédiatres de 16 des plus importants centres de pédiatrie dans 12 pays d'Afrique francophone.

Le réseau est en partenariat étroit avec 3 centres pédiatriques parisiens (Hôpital Necker enfants malades, Hôpital Robert Debré, Hôpital Armand Trousseau).

L'association « RESEAU EVA », a pour but de contribuer à l'amélioration de la couverture et de la qualité de la prise en charge globale du VIH pédiatrique en Afrique francophone.

La vision « Pour le bien-être et la

qualité de vie des enfants et adolescents dans le contexte de l'épidémie à VIH. » Cette vision est axée sur le SOIGNANT- Le SOIGNE et la COMMUNAUTE.

Les principales activités du Réseau incluent :

- i) Le renforcement des capacités des acteurs impliqués dans les soins et l'accompagnement des enfants et adolescents vivant avec le VIH ;
- ii) Le plaidoyer au niveau des pays et au niveau régional pour une meilleure prise en compte et de meilleurs investissements sur le VIH chez les enfants et les adolescents.es ;
- iii) Les études d'évaluations/ recherche opérationnelle en vue documenter nos pratiques et mieux comprendre nos observations et en faire des recommandations pratiques (guides pratiques, algorithmes...) à l'usage des praticiens de la sous-région ;
- iv) Des activités communautaires d'éducation thérapeutique à l'intention des mères/personnes en charge des enfants en bas âge et des groupes d'auto-soutien pour les adolescents ;
- v) La production d'outils d'aide au diagnostic et traitement des enfants et des ados vivant avec le VIH.

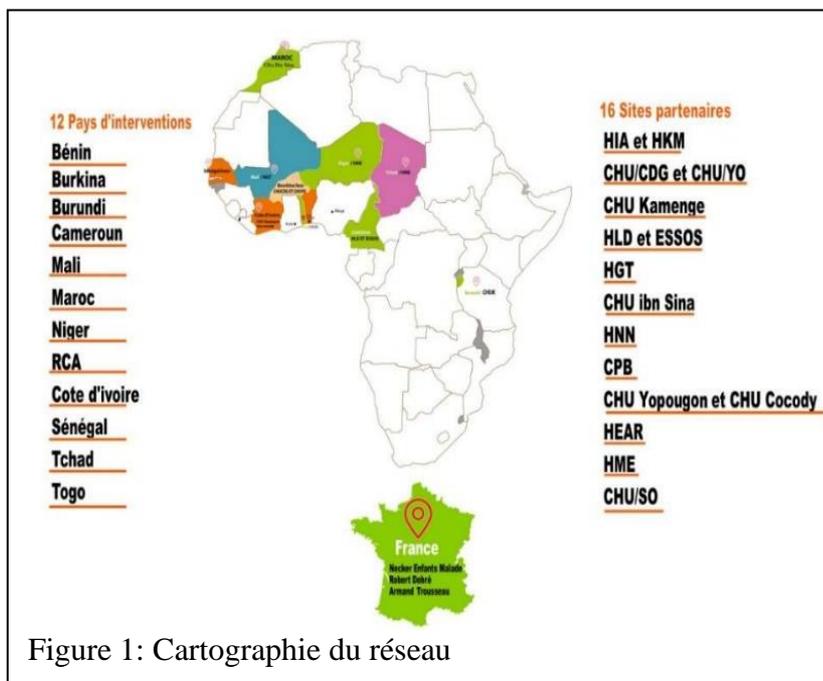


Figure 1: Cartographie du réseau

Ainsi, EVA s'inscrit résolument dans une double dimension ; régionale d'une part, puisque les savoirs faire et résultats issus de plusieurs centres experts sont robustes, représentatifs et reproductibles et ont vocation à être adaptés et transposés à tous les autres sites du réseau EVA en Afrique de l'Ouest et du Centre ; nationale d'autre part, puisque ces sites « experts » sont les centres nationaux de référence et sont engagés avec leur ministère de tutelle pour le renforcement de la prise en charge en milieu décentralisé, et à ce titre sont les acteurs principaux du passage à l'échelle au niveau national.

Le réseau se positionne comme partenaire technique privilégié aussi bien des programmes nationaux que des partenaires institutionnels tels que UNICEF, OMS, le Fonds Mondial, ONUSIDA et bien d'autres. Le réseau est membre fondateur du groupe technique pédiatrique sur le vih en Afrique de l'ouest et du centre, de l'ALLIANCE GLOBALE, et maintient à ce titre un haut niveau de plaidoyer pour l'amélioration des indicateurs 3 \*95 au niveau du vih pédiatrique. Ce leadership du réseau est confirmé par l'organisation récurrente de séminaire régional sur le vih pédiatrique réunissant tous les acteurs impliqués (personnels de santé, organisation des PVVIH, programmes nationaux et instances de coordinations de la riposte au vih, partenaires techniques et financier) dont la dernière édition a eu lieu en septembre dernier.

Les moyens pour réaliser ses activités : RESEAU EVA dispose des moyens suivants :

- Un réseau de professionnels et de sites hospitaliers partenaires (formations, stages, appui technique), les membres de l'association ;
- Les représentations locales au niveau pays ; des modules de formations et outils pédagogiques ;
- Un réseau virtuel de partage et d'échange d'expériences ;
- Une plateforme de plaidoyer aux niveaux national, régional et international ;
- Une direction Exécutive avec des professionnels travaillant à soutenir et accompagner les activités du Réseau et pour mobiliser les financements les ressources pour nécessaires à la mise en œuvre les des activités du réseau.

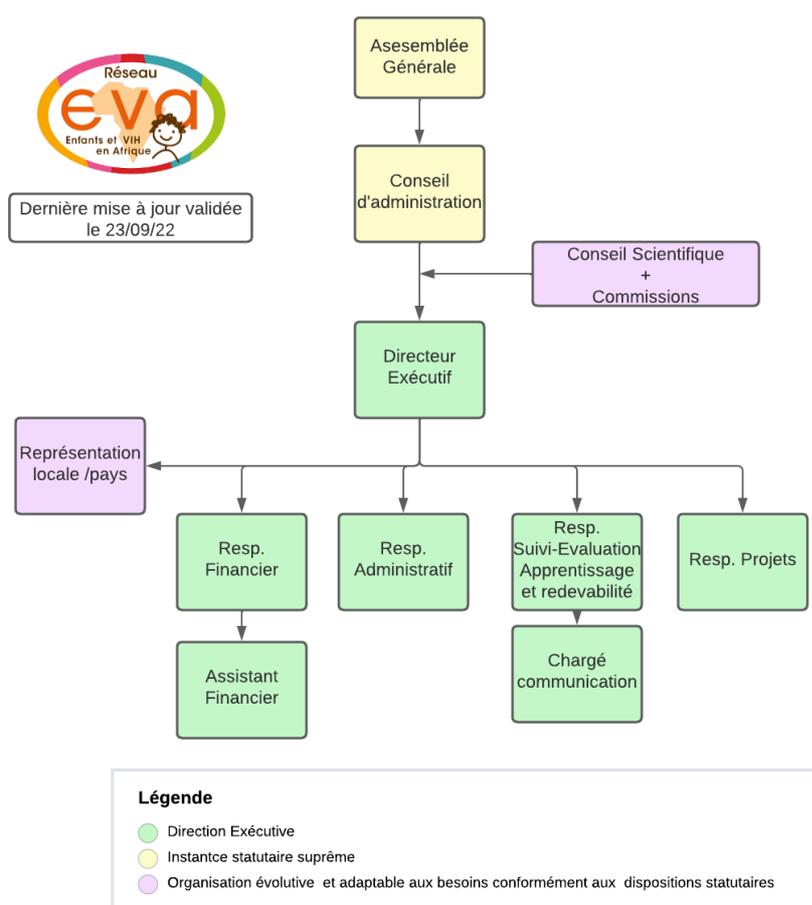
Les ressources du RESEAU EVA se composent de toutes les ressources autorisées par la loi et en particulier :

- des dons des particuliers et des entreprises (parrainage, mécénat...) ;
- des subventions qui peuvent lui être accordées par les Organisations inter Étatsiques, les États, les Régions, les Départements, les Communes, les fondations, les associations, ou tout établissement public, privé ou communautaire ;
- du produit des libéralités dont l'emploi est autorisé au cours de l'exercice ;

- des ressources créées à titre exceptionnel et, s'il y a lieu, avec l'agrément de l'autorité compétente ;
- du produit des ventes ;
- des rétributions perçues pour services rendus et prestations fournies.

En termes de gouvernance les organes statutaires se composent de : L'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, la Direction Exécutive et les Représentations au niveau pays.

- (a) L'Assemblée Générale (AG) est constituée par l'ensemble des membres de l'association.
- (b) Le Conseil d'Administration (CA) se compose de sept (7) membres élus par l'Assemblée Générale parmi ses membres.
- (c) La Direction Exécutive (DE) est constituée par le Directeur Exécutif et ses collaborateurs
- (d) Les Représentations locales au niveau pays sont composées des membres du pays appuyés par une structure locale partenaire.



Source : <https://reseaueva.net/index.php/gouvernance>

Figure 2 : Organigramme réseau EVA

## **II-2- Méthodologie**

### II-2- 1. Approche utilisée :

La présente recherche adopte une approche qualitative afin de comprendre en profondeur les défis et les opportunités liés à la mobilisation de ressources locales de l'Organisation Réseau Enfants et VIH en Afrique (Réseau EVA). Cette approche permettra d'explorer les aspects complexes et contextuels du sujet, en mettant l'accent sur la qualité et la richesse des données plutôt que sur la quantité.

### II-2.2. Population et échantillonnage :

La population cible de l'étude comprend les membres clés du personnel du Réseau EVA impliqués dans la planification stratégique, la mobilisation de ressources et la mise en œuvre des initiatives liées au VIH/sida. Aussi nous avons fait un échantillonnage stratifié a été utilisé, incluant des membres du conseil d'administration, des responsables de programme et des membres de la communauté associée aux activités de l'ONG.

<b>Structure</b>	<b>Nombre de personnes</b>
Membres du CA	02
Personnels de la direction exécutive	03
Partenaires et/ou personnel des ONGs collaborant avec le réseau EVA	10
Représentant du Ministère de la santé du Sénégal- Partenaire du réseau	01
<b>Total</b>	<b>26</b>

### II-2.2. Collecte de Données :

La collecte de données s'est faite principalement à l'aide d'entretiens semi-structurés avec les questionnaires en annexes de notre document. Ces entretiens ont permis une exploration approfondie des perspectives, des expériences et des perceptions des acteurs clés. Des documents internes, tels que des rapports d'activité et des documents financiers, ont également été examinés pour obtenir des données complémentaires. Une recherche bibliographique nous a permis de collecter le maximum d'information sur des travaux ou publications en lien avec notre travail.

### II-3. Définition des concepts et analyse des données

- Les données qualitatives recueillies lors des entretiens ont été analysées à l'aide d'une méthode d'analyse de contenu. Les thèmes émergents ont été identifiés pour révéler les schémas, les défis et les opportunités liés à la mobilisation de ressources locales. Cette approche analytique nous a permis d'obtenir une compréhension approfondie et nuancée des enjeux. La revue de la littérature nous a permis de voir les études antérieures sur la mobilisation de ressources dans le domaine de la santé, en mettant l'accent sur le VIH/sida . Mais aussi de faire une analyse des enjeux généraux de la mobilisation de ressources dans le contexte des ONG.
- **Analyse organisationnelle** : Nous avons utilisé la matrice d'analyse SWOT qui permet de déterminer les forces faiblesses, opportunité et menace d'une organisation



Figure 3 : Matrice d'analyse SWOT

- ✓ *Forces (S : Strengths) : Les aspects positifs internes sur l'organisation ou à votre situation.*
- ✓ *Faiblesses (W : Weaknesses) : Les aspects négatifs internes sur l'organisation*
- ✓ *Opportunités (O : Opportunities) : Les aspects positifs externes à l'organisation et dans le contexte AOC*
- ✓ *Menaces (T : Threats) : Les aspects négatifs externes à l'organisation et dans le contexte AOC*

- **Evaluations du rapport 2022** : Nous avons analysé les résultats de l'année sur des critères spécifiques d'évaluation telles que définie par l'OCDE [4].

- *Pertinence* : Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue. L'expression « correspondent aux » signifie que les objectifs et la conception de l'intervention tiennent compte des conditions – économiques, environnementales, d'équité, sociales, liées à l'économie politique et aux capacités – dans lesquelles l'intervention est menée. Le terme « partenaires/institutions » englobe les administrations (nationales, régionales, locales), les organisations de la société civile, les entités privées et les organismes internationaux participant au financement, à la mise en œuvre et/ou à la supervision de l'intervention. L'évaluation de la pertinence consiste à examiner les différences et les arbitrages entre des priorités ou des besoins différents. Elle exige également d'analyser toute évolution du contexte pour pouvoir déterminer dans quelle mesure l'intervention peut être (ou a été) adaptée afin de conserver sa pertinence.

- *Cohérence* : Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. Le critère cherche à examiner comment d'autres interventions (en particulier des politiques) appuient ou affaiblissent l'intervention évaluée, et inversement. Sont englobés la cohérence interne et la cohérence externe :

La cohérence interne concerne les synergies et les interdépendances entre interventions menées par la même institution/administration, ainsi que la cohérence entre l'intervention et les normes et critères internationaux pertinents auxquels l'institution/administration adhère.

La cohérence externe concerne la cohérence entre l'intervention considérée et celles menées par d'autres acteurs dans le même contexte. Elle englobe la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et vérifie que l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités.

- *Efficacité* : Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations. L'analyse de l'efficacité suppose de prendre en compte l'importance relative des objectifs ou des résultats

- *Efficienc*e : Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps. Le terme « économique » désigne la conversion des intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, etc.) en extrants, réalisations et impacts de la façon la plus économiquement avantageuse possible, par rapport aux options envisageables dans le contexte. L'expression « dans les temps » désigne le fait de respecter les délais fixés ou des délais raisonnablement adaptés aux exigences du contexte en évolution. Il peut s'agir d'évaluer l'efficacité opérationnelle (mesure selon laquelle l'intervention a été bien gérée).
- *Impact* : Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer. Sont englobés l'examen des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la continuité des bénéfices nets dans le temps. Cela comprend les analyses de la résilience, des risques et des arbitrages potentiels entre priorités. Selon le moment où l'évaluation est effectuée, ce processus permettrait d'analyser le flux réel de bénéfices nets ou à estimer la probabilité que les bénéfices nets perdurent à moyen et long terme.

#### ***II-4. Considérations Éthiques :***

Notre travail a respecté les principes éthiques fondamentaux, y compris le consentement éclairé. Les fiches d'enquête ne portent aucune mention de l'identité et ont respecté l'anonymat.

### **III- Résultats**

#### ***III.1 Analyse organisationnelle du réseau EVA***

A partir des entretiens, et de notre connaissance de l'organisation, et des différentes analyses, nous avons réalisé une analyse SWOT qui prend en compte 3 grands aspects à savoir i) plaidoyer politique, ii) gestion de projets, et iii) expertise technique et clinique. Regrouper l'analyse sous ces 3 grands chapeaux nous permet de ne pas mélanger tous les aspects vu la spécificité du réseau.

Ces analyses sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Expertise technique et clinique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haut niveau d'expertise des pédiatres</li> <li>• Guides techniques, protocoles thérapeutiques</li> <li>• PEC hospitalière</li> <li>• Communauté de pratique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professeurs allant vers l'âge de la retraite = besoin d'inclure des jeunes et de nouvelles compétences non-cliniques (sociologues, épidémiologistes, etc.)</li> <li>• Pédiatres = expertise clinique – Quid de l'expertise en management ? Qui pour rédiger des propositions de projet ?</li> <li>• Collaboration hôpital – université à renforcer ? Collaborations intra-hôpital à renforcer ?</li> <li>• Lien hôpital – communauté à renforcer ?</li> <li>• Faible intégration de l'approche communautaire dans la prise en charge du VIH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dernier CA a acté l'idée de sortir du VIH pédiatrique : peut-être sortir de l'hôpital et se tourner vers la PEC communautaire ? Peut-être considérer la santé de l'enfant, de l'ado et du jeune adulte ? SSR ? les VBG ? la résilience et burn-out des soignants ?</li> <li>• PTME : l'accès au diagnostic précoce du VIH pour les enfants nés de mères positives au VIH et l'initiation précoce au TARV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les besoins sont réels pour le dépistage pédiatrique du VIH en AOC mais aussi pour la PEC des enfants dépistés. Mais pour combien de temps encore cela va-t-il être reconnu comme priorité régionale ?</li> </ul>

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menace</b>
<b>Gestion de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne Gestion admin et financière des subventions</li> <li>• Dynamisme de l'équipe de la direction exécutive</li> <li>• Connaissance des mécanismes/procédures de financement des bailleurs actuels</li> <li>• Le réseau dispose de « <i>fonds propres</i> »</li> <li>• Connaissance de quelques donateurs potentiels : ONUFEMMES, UNICEF, OMS, UNITAID</li> <li>• Question du passage des adolescents, de la pédiatrie vers les services adultes : l'accompagnement d'EVA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structures locales non reconnues administrativement dans chaque pays</li> <li>• 12 pays et 16 sites mais combien sont réellement impliqués et proactifs ?</li> <li>• Projets en cours limités à peu de sites</li> <li>• Production et utilisation des données – peu ou pas de données désagrégées par âge, sexe et localisation (exemple violences sexuelles subies par les ados)</li> <li>• Relations SLA – points focaux parfois compliquées voire conflictuelles</li> <li>• Résilience du personnel soignant – pas ou peu de soutien</li> <li>• Pas ou peu de veille stratégique pour la mobilisation des ressources</li> <li>• Difficulté pour l'écriture de propositions de projets</li> <li>• Faible dispositif logistique : locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible impact du COVID-19 dans la région AOC – cela peut constituer une opportunité pour innover en associant la limitation des déplacements avec l'accompagnement à distance</li> <li>• Associations de jeunes et réseaux de pair-éducateurs pouvant être mobilisés</li> <li>• Gros financements du FM pour les 3 ans à venir dans tous les pays de la région AOC</li> <li>• Mapping ONUSIDA = peu d'OSC actives dans la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte dépendance au financement d'EF</li> <li>• Existence d'autres associations VIH enfants (ex. EVA Nigéria etc.)</li> </ul>

	<p>pour cette transition</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le réseau dispose d'un site, d'une page facebook et linkedin</li> </ul>	<p>limités et absence de véhicules (voitures, motos etc.) pour la supervision des activités de terrain</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faible niveau de mobilisation des ressources par rapport aux besoins</li> <li>Absence de mobilisation de fonds auprès des entreprises privés</li> <li>Méconnaissance des mécanismes/procédures de financement des autres bailleurs</li> <li>Manque de compétences communautaire dans le réseau</li> <li>Non formation des membres du réseau en mobilisation des ressources</li> <li>Faibles compétences pour répondre aux appels offres à projets/requêtes des bailleurs</li> </ul>	<p>prise en charge des jeunes et ados en AOC</p>	
<p><b>Action politique et plaidoyer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plaidoyer local à travers une reconnaissance des points focaux dans leur domaine d'expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de reconnaissance d'EVA en tant que réseau et en tant qu'interlocuteur régional (reconnaissance de ses membres en tant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeunesse de la population en AOC : près d'une personne sur 2 a moins de 15 et près de 2 personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution des financements internationaux et priorités sur des</li> </ul>

<p><b>Action politique et plaidoyer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture à d'autres acteurs et activités (ex : communautaires) autres que les soins</li> <li>• Bonne communication interne. Les membres reçoivent toutes la documentation (réunion, documents cadres, plans etc)</li> </ul>	<p>qu'individualités – leaders dans leur pays)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opposition approche projet versus vision politique globale</li> <li>• Pas de déployer informé par les données et les résultats d'EVA – peu de publications scientifiques</li> <li>• Pas de charte d'appartenance au réseau EVA engageant chaque membre = besoin d'un élément fédérateur</li> <li>• Relation secrétariat réseau EVA et autorités nationales de chaque pays – manque un cadre formel de concertation</li> <li>• Il manque une « fonction activiste » pour porter la voix des « sans voix », comme par exemple, en cas de rupture de stock d'ARV</li> <li>• Faible plaidoyer en vue de la mobilisation des ressources</li> <li>• Faible diffusion et vulgarisation des données et des résultats d'EVA – peu de</li> </ul>	<p>sur 3 ont moins de 24 ans</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelle stratégie ONUSIDA</li> <li>• Nouvelle stratégie UNICEF dans laquelle le VIH est intégré au secteur santé (dé-verticalisation). Lien VIH et violence sexuelle parmi les priorités régionales de l'UNICEF</li> <li>• Tirer les leçons apprises de la pandémie de COVID-19 et bâtir sa stratégie sur celles-ci = digitalisation de la santé et de la formation</li> <li>• Politiques et stratégies de mise en place de l'identifiant unique pour les adultes – nécessité</li> </ul>	<p>thématiques nouvelles = one health, réchauffement climatique, covid, disaster preparedness, migrations, etc. (suivre les discussions en cours à l'assemblée mondiale de l'OMS) – quelle sera la place du VIH ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forte dépendance au financement d'EF</li> <li>○ Évolution des financements</li> </ul>
---	---	--	---	--

		<p>publications scientifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N'appartient qu'à un seul : réseau CSWO</li> </ul>	<p>d'accompagner cette mise en place pour les enfants, jeunes et ado ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication et dans l'Institut de la société civile</li> </ul>	<p>internationaux et priorités sur des thématiques nouvelles = one health, réchauffement climatique, covid, migrations, etc.</p>
--	--	---	--	--

### III.2. Analyse du paysage de financement

Sans être exhaustif, le tableau ci-bas présente une liste de bailleurs/fournisseurs de ressources essentiels que le réseau pourra explorer pour mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs d'ici 2026. Ces ressources sont essentiellement de deux types : *les fonds et l'assistance technique*. Elles pourront être mobilisées auprès des organisations/bailleurs intervenant sur les thématiques suivantes : VIH, Enfants, Recherche, Activités communautaires. Par ailleurs, des partenariats avec certaines structures seront établis. Ils se feront selon les besoins et à plusieurs niveaux : *planification, mise en œuvre des activités, requête de financement, etc.*

Ces Fournisseurs de ressources se répartissent en :

- Organisations nationales (publiques, privées et ONG)
- Organisations internationales (multilatérales, bilatérales et Organisations Non Gouvernementales (ONG)/Fondations Internationales)

N°	Bailleurs/ Fournisseurs de ressources/ Organisations	Description	Types de Ressources et Partenariat
1.	Ministère en charge de la Santé	Structure gouvernementale de conception, planification et mise en œuvre de la politique nationale en matière de Santé	Partenariat pour l'implication dans les processus de planification, l'alignement sur la politique nationale, la subvention
2.	Ministère en charge de l'Enfant et de la Solidarité	Structure gouvernementale de conception, planification et mise en œuvre de la politique nationale en matière de Protection de l'Enfant	Partenariat pour l'implication dans les processus de planification, l'alignement sur la politique nationale, la subvention
3.	Ministère en charge du budget	Structure gouvernementale de conception, planification et mise en œuvre de la politique budgétaire	Financement (subvention)
4.	Les Programmes Nationaux de lutte	Maitre d'ouvrage des plans de riposte au VIH dans les pays	Partenariat pour la planification des activités

	contre le Sida		VIH pédiatrique Disponibilité de financement pour des activités ciblées
5.	Entreprise de téléphonie, banques commerciales et autres société privé ,	Engagent des actions de solidarité à travers leur RSE	Financement/fonds
6.	SOLTHIS, CHAI , EGPAF, CSOWCA	ONG intervenants sur les thématiques Santé, VIH, Enfants	Financement/Partenariat pour le réseautage, exécution des activités (complémentarité), requêtes de financement communes
7.	ONUSIDA	VIH Sida (Orientation stratégique ; sensibilisation ; coordination ; assistance technique)	Financement/fonds Assistance Technique
8.	HCR	Réfugiés	Financement/fonds Assistance Technique
9.	UNICEF	Fond des Nations Unies pour la Protection de l'Enfant	Financement/fonds Assistance Technique
10.	PAM	Assistance Alimentaire et Nutritionnelle	Financement/fonds Assistance Technique
11.	OMS	Santé et Bien-être	Financement/fonds Assistance Technique
12.	FNUAP	Fond des Nations Unies pour la Population	Financement/fonds Assistance Technique
13.	BM	Financement	Financement/fonds Assistance Technique
14.	ONUFEMMES	Égalité des sexes et autonomisation des femmes	Financement/fonds Assistance Technique
15.	Fonds National de lutte contre le Sida,	Mécanisme international de mobilisation des ressources et de	Financement/fonds

	la tuberculose et le paludisme	financement des actions de lutte contre le sida, la tuberculose et paludisme	
16.	Ambassade des USA/PEPFAR	Lutte contre le VIH	Financement/fonds intentionnel Mais possibilité de se positionner comme SR
17.	AFD (Agence Française de Développement)	Dispositif français d'aide au développement et finance par des moyens adaptés des projets dans la quasi-totalité des secteurs de l'économie	Financement/fonds
18.	/Expertise France (EF)	Fonds français pour la lutte contre le VIH	Financement à travers AP /fonds Assistance Technique
19.	Helen Keller International (HKI)	Lutte contre la cécité évitable et la malnutrition chez l'enfant	Financement ; Partenariat
20.	CARE International	Sauver des vies, vaincre la pauvreté et parvenir à la justice sociale Les femmes et les filles au centre de l'action	Financement ; Partenariat
21.	Plan International	ONG qui agit auprès des enfants et des jeunes les plus marginalisés pour leur donner les moyens de construire leur avenir	Financement ; Partenariat
22.	PSI	Santé sexuelle et reproductive ; VIH/TB	Financement ; Partenariat
23.	Save the Children	Education de la petite enfance ( Survie, Apprentissage, protection) Urgences ; Plaidoyer et campagnes Crise climatique	Financement ; Partenariat
24.	Action contre la Faim	Action contre la Faim vient en aide aux populations les plus vulnérables	Partenariat

		pour les aider à prévenir, détecter et traiter la malnutrition	
25.	Handicap International	Veille à ce que les personnes handicapées puissent à nouveau retrouver leur autonomie et leur place dans la communauté	Partenariat
26.	Sidaction	Réduire le nombre de nouvelles contaminations, amener vers le dépistage les personnes qui ignorent être porteuses du VIH, accompagner vers le soin les personnes les plus fragiles	Financement ; Partenariat
27.	IRD	Recherche	Financement ; Partenariat
28.	Institut de la société civile ouest-africaine (WACSI)	Renforcement des capacités des organisations de la société civile en Afrique de l'Ouest	Financement ; Partenariat
29.	Drugs for Neglected Diseases initiative (DnDi)	Développement de médicaments sur les maladies	Financement ; Partenariat

### ***III.3. Analyse de la mise en œuvre du plan de mobilisation de ressources***

#### **III.3.1. Historique des financements**

L'objectif premier du réseau consistait alors à renforcer les capacités des membres du réseau en développant des formations adaptées. Ce réseau se voulait être à « taille humaine » afin de favoriser la convivialité dans les échanges comme moteur de la dynamique. Le réseau EVA a été porté dans sa phase initiale en cours (2013 – 2015) par le GIP ESTHER avec le soutien financier total de l'Initiative 5% de France Expertise Internationale (FEI) à. Dans sa seconde phase (à partir de fin 2014), il est organisé avec un statut d'association internationale de droit Sénégalais depuis 2015. Avec la mise en œuvre du premier projet EVA 1, « Réseau de formation à la prise en charge globale de l'infection VIH pédiatrique en Afrique francophone – 2013 - 2016 ». Ce premier projet, soutenu financièrement par Expertise France/L'initiative et administrativement par le Centre de recherche et de formation à la prise en charge clinique de Fann (CRCF), se voulait contribuer à

l'amélioration de la couverture et de la qualité de la prise en charge holistique du VIH chez l'enfant et l'adolescent par le renforcement des capacités des professionnels de santé des sites de référence et de formation de 9 pays d'Afrique francophone, où le Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme (FM ou Fonds mondial) finançait des activités de prise en charge pédiatrique du VIH. Ce projet a été suivi d'un deuxième projet EVA 2, toujours soutenu par Expertise France / L'initiative : « Prévention de la résistance aux antirétroviraux chez l'enfant : programme multithématique sur 3 ans dans le Réseau pédiatrique international africain EVA 2016 - 2020 », ayant pour objectif général de contribuer à la diminution du risque de résistance aux antirétroviraux chez l'enfant et l'adolescent infectés par le VIH en Afrique de l'Ouest et du Centre. Il a été porté par le consortium CRCF-Réseau EVA-Hôpital Necker Enfants Malades/URC de Paris.

Enfin, en septembre 2020, le réseau EVA a reçu un troisième appui financier d'Expertise France/L'initiative compléter par celui de SIDACTION pour la mise en œuvre du projet EVA 3. Ce projet EVA 3 a été bâti en collaboration avec l'IRD sur les acquis des projets EVA 1 et 2, notamment les recommandations de l'évaluation finale d'EVA 1 et de l'évaluation intermédiaire d'EVA2. Ainsi, le secrétariat du réseau EVA s'est autonomisé vis-à-vis du CRCF et ne bénéficie plus de son appui administratif. Parallèlement, de Février 2020 à décembre 2022 le réseau EVA a mis en œuvre en collaboration avec DNDi au Burkina-Faso, Cameroun et Sénégal, le projet « Accès 4 en 1 ». Aussi, le réseau EVA a implémenté au SENEGAL entre 2021 et 2022 avec EVA (Education as vaccine) Nigeria qui a reçu une subvention de l'ONUSIDA et de l'Institut CSIH-WCA le projet de renforcement de la réponse communautaire à l'épidémie du VIH en Afrique de l'ouest et du centre. En 2021 un nouveau financement a été obtenu pour 3 ans (2022-2024) de la principauté de Monaco pour accompagner la PEC au Sénégal. En fin 2022, un accord de financement de l'ANRS pour 3 ans a été obtenu pour un projet de recherche sur 5 pays en AOC.

Le dernier séminaire annuel sur le VIH pédiatrique, activité annuelle organisée par le réseau a été pour la première fois soutenue par 5 partenaires contrairement aux années antérieures où elle se réalisait uniquement sur financement de projet.

En sommes sur les financements du réseau, on peut noter 3 grandes périodes :

- La première période correspondant à la création 2012-2015 avec des financements 100% de l'Initiative 5%/ Expertise France et une gestion financière déléguée
- 2015- 2019 Période de maturation toujours avec financement 100% de l'Initiative 5%/ Expertise France et une co- gestion financière avec le CRCF
- La période après 2019, marquée par une diversité et une multitude de projets avec de nouveaux partenaires (DNDI, CSIH-WCA, ONUSIDA, principauté de Monaco ...) au-delà du

partenaire usuel qu'est l'Initiative 5%/ Expertise France et une gestion financière totalement autonome faite par le réseau.

### III.3.2- Evaluation rapport Annuel 2022

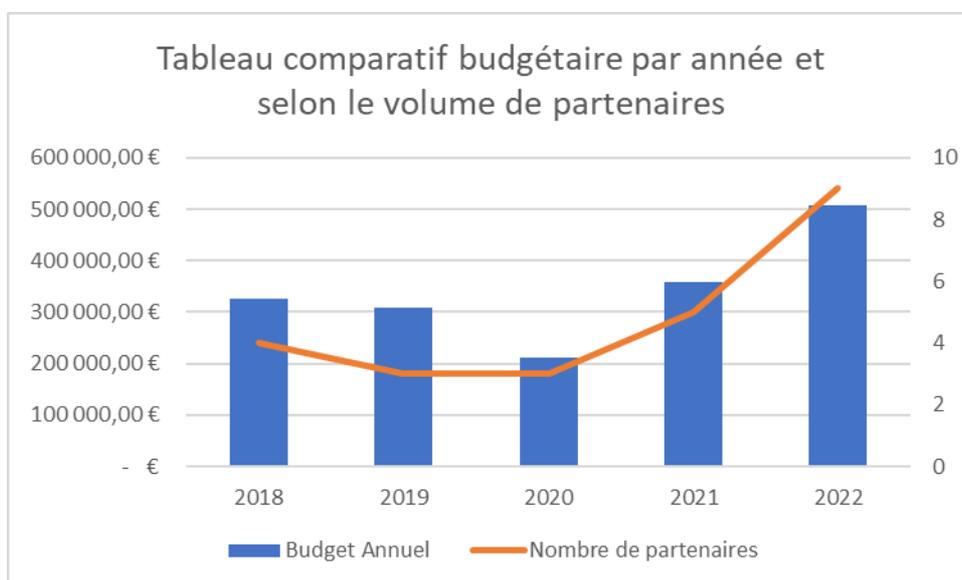


Figure 4 :

L'analyse du rapport annuel 2022 , montre une nette augmentation du budget annuel proportionnellement à l'augmentation du nombre de partenaires sur ces 4 dernières années.

Même s'il faut nuancer les années 2020 et 2021 avec la crise liée à la COVID-19.

Une analyse plus profonde des activités menées montre le démarrage de deux nouveaux projets sur lesquels le réseau, n'est pas en lead mais agit comme prestataire de mise en œuvre.

L'analyse des nouveaux partenaires , montre aussi que la plupart des nouveaux partenaires sont des institutionnels tels que l'ONUSIDA, le fonds mondial, EGPAF , CHAI ....

Cette augmentation du nombre de partenaires entraine de facto l'augmentation du volume d'activités mais vu le caractère institutionnel de ces derniers , elle n'est pas forcément gage de pérennité. Il faut noter tout de même que les résultats de 2022 montre la forte activité de réseautage menée en 2021.

Gros point faible dans ce rapport , on ne note aucunement un dynamisme au niveau des entités nationales pourtant conçu pour soutenir la direction exécutive notamment dans la quête de mobilisation de ressources.

## IV-Discussion

Les différentes analyses présentées ci-dessus nous permettent d'avoir une idée exhaustive de la vie du réseau EVA autant sur les aspects intrinsèques que l'environnement dans lequel il évolue. Ces analyses nous montrent aussi la déliquescence et la volatilité de l'environnement des financements.

### *IV-1. Analyse globale des actions de mobilisation de ressources*

L'analyse SWOT montre clairement les points forts qui constituent une potentielle force pour ce réseau, mais dans le même temps, il fait ressortir les facteurs intrinsèques et extrinsèques qui plombent son développement mais aussi constituent des menaces existentielles.

La mise en œuvre des différentes activités repose essentiellement sur les financements des projets par les partenaires. Même si les statuts du réseau en leur article 11 stipule explicitement que : « *Les ressources du RESEAU EVA se composent de toutes les ressources autorisées par la loi et en particulier :*

- *des dons des particuliers et des entreprises (parrainage, mécénat...)* ;
- *des subventions qui peuvent lui être accordées par les Organisations inter Étatiques, les États, les Régions, les Départements, les Communes, les fondations, les associations, ou tout établissement public, privé ou communautaire ;*
- *du produit des libéralités dont l'emploi est autorisé au cours de l'exercice ;*
- *des ressources créées à titre exceptionnel et, s'il y a lieu, avec l'agrément de l'autorité compétente ;*
- *du produit des ventes ;*
- *des rétributions perçues pour services rendus et prestations fournies. »*

Cette dépendance exclusive aux ressources extérieures et surtout des ressources basées sur projet, constitue à tout point de vue une menace surtout au regard de la vision du réseau et de sa stratégie d'intervention. Le réseau étant un réseau de soignant, travaillant sur des projets de recherches scientifiques, il faudrait de facto agir en toute neutralité et indépendance. Toute chose compliquée car chaque pailleur a son cahier de charge et finance un projet dans le but d'avoir des résultats spécifiques en ligne avec son code interne de conduite et ses propres orientations. Ce point est d'autant plus capital que le sujet qui constitue la principale matière du réseau est le VIH, une maladie honteuse, qui aujourd'hui est objet de beaucoup de fantasme politique notamment avec les nouvelles approches des interventions basées sur le genre.

L'analyse des résultats du réseau ne montre aucune source de financement philanthropique ou privé malgré que les interventions soient en faveur de l'enfance vulnérable, objet aujourd'hui de beaucoup d'attention. Ce qui aurait été dans le cas d'espèces plus judicieux que les sources institutionnelles. Comme énoncé dans les généralités, les sources institutionnelles sont plus enclines à suivre les tendances des contextes, surtout dans le milieu de la santé. Aujourd'hui vraisemblablement le VIH/ SIDA même s'il reste un sujet de santé publique, n'est plus à la une. La COVID et autres pathologies ont vite fait de l'oublier, ce qui de facto va moins bénéficier des orientations des bailleurs institutionnels. Alors que les fondations, les sociétés philanthropiques, eux, suivent plutôt l'impact que peuvent avoir les financements sur une cause donnée.

L'analyse des faiblesses du réseau aussi montre que le fait de juste resté focus sur le VIH chez l'enfant ne permettra pas de solliciter certains types de partenaires. En termes d'opportunité, le VIH reste une pathologie cause de beaucoup d'autres et le fait de parler de l'enfant implique forcément la mère. Pour élargir l'assiette de possibilité partenarial, l'idéal ne serait pas de changer de thématiques mais d'essayer aussi d'intégrer dans les plans d'action, toutes les sous thématiques qui touchent ou ont une influence certaines sur le VIH. Nous voulons parlez ici par exemples des comorbidités du VIH tel que le palu, la tuberculose et autres, des inégalités sociales qui peuvent toutefois influencer le bien-être des enfants, la prise en compte du genre pour l'épanouissement des mère, gage de sauvegarde des enfants.

#### ***IV-2. Analyse des différentes axes thématiques déterminant la mobilisation de ressources:***

Plus globalement l'analyse croisée de ces résultats soulève beaucoup de questionnement sur plusieurs plans. Les réflexions peuvent tourner autour des thématiques spécifiques que sur des thématiques qui paraissent transversales à l'organisation :

##### **Plaidoyer politique :**

La reconnaissance des points focaux et l'ouverture à d'autres acteurs sont des atouts importants pour le plaidoyer. Comment l'organisation peut-elle renforcer sa visibilité régionale ?

La faible reconnaissance d'EVA en tant que réseau est une lacune. Comment le réseau peut-il renforcer sa présence et sa légitimité au niveau régional ?

Les nouvelles stratégies d'ONUSIDA et d'UNICEF offrent des opportunités. Comment EVA peut-il aligner ses activités avec ces nouvelles orientations pour maximiser l'impact ?

##### **Expertise technique et clinique :**

L'expertise clinique est une force, mais la nécessité d'inclure de nouvelles compétences non cliniques est soulignée. Comment EVA peut-il diversifier ses compétences pour répondre à des besoins plus vastes ?

L'idée de sortir du VIH pédiatrique ouvre de nouvelles perspectives. Comment le réseau peut-il redéfinir son champ d'action tout en maintenant son expertise ?

### **Gestion de projet :**

La gestion administrative et financière solide est un point fort. Comment le réseau peut-il capitaliser sur cette compétence pour mobiliser davantage de ressources ?

La reconnaissance locale et la mobilisation des ressources sont des faiblesses. Quelles stratégies le réseau peut-il mettre en œuvre pour remédier à ces lacunes et diversifier ses sources de financement ?

Si dans la littérature nous retrouvons peu de travaux relatifs aux démarches stratégiques pour nos ONGs du sud sur les questions de mobilisation de ressources, plusieurs points se dégagent aisément de l'analyse des résultats de notre étude et peuvent permettre de construire des pistes d'amélioration sur la base des références standards en matière de mobilisation des ressources

- **Partenariats Multiples :**

Comment le réseau peut-il coordonner ses partenariats multiples de manière efficace ?

Comment garantir une approche holistique et intégrée dans la mobilisation des ressources et la mise en œuvre des projets ?

Au regard de ce qui précède et en lien avec notre hypothèse générale nous pensons qu'une approche holistique et intégrée dans la mobilisation des ressources et la mise en œuvre des projets est la meilleure. C'est d'ailleurs cette approche que Coordination SUD dans « *Les ong et leurs pratiques de partenariats : nouvelles tendances et nouveaux défis* » [5] a identifié comme meilleure pour répondre aux défis. Dans le cadre du réseau EVA, elle appelle donc au niveau stratégique à prendre en compte tous les partenaires qui investissent sur l'enfant en général et de sortir du cloisonnement spécifique du VIH. RABETOKOTANY J. dans son exposé de cadrage sur la mobilisation des ressources [1] a aussi essayé de défendre cette même approche dans les principes de mobilisation proposés.

- **Coordination des Partenariats Multiples :**

#### ***Structuration de la Coordination :***

Poursuivre le développement de l'équipe dédiée à la coordination des partenariats, en tenant compte de la croissance du réseau. Cela peut inclure des membres spécifiquement dédiés à chaque projet ou partenaire majeur.

#### ***Alignement Stratégique :***

Même si la vision du réseau reste claire sur la cible, il faudra trouver l'équilibre entre l'action à mener en faveur de cette cible et l'attente des partenaires. Il peut y avoir des partenaires dont la

mission n'a pas la même cible que celui de EVA. Néanmoins ses actions auront indirectement un impact sur la cible du réseau. Il faudra mieux mener cette analyse et tirer profit. C'est un exercice d'alignement stratégique à faire tout en maintenant la cohérence dans les actions entreprises. Coordination SUD dans « *Les ong et leurs pratiques de partenariats : nouvelles tendances et nouveaux défis* » [5] propose une approche similaire afin de tirer profit des pistes de partenariat non explorées. Les retours d'expérience de France Nature Environnement (FNE) Provence-Alpes-Côte d'Azur décrites par Sophie B. dans Les stratégies des ONG [6] renseignent mieux sur ces questions d'alignement.

#### **Gestion de la diversité des projets :**

Étant donné la diversité des financements et des projets, mettre en place des mécanismes de gestion qui tiennent compte des différentes exigences de chaque partenaire. Cela pourrait inclure des équipes dédiées à chaque projet ou des processus spécifiques adaptés à chaque financement.

#### **Stratégie de financement pluriannuelle actualisée :**

Revoir et actualiser la stratégie de financement à moyen et long terme, en intégrant la diversité actuelle des sources de financement. S'assurer que cette stratégie prend en compte la période les alignements évoqués plus haut et les nouveaux partenaires.

#### **Intégration des projets pour un impact cumulatif :**

Étant donné la multitude de projets, cherchez des synergies entre eux. Là où cela est possible, créez des liens entre les différents projets pour maximiser l'impact cumulatif. Cette intégration est d'ailleurs recommandée pour les organisations ayant la responsabilité de plusieurs projets. C'est ce qui est décrit dans le GUIDE : MOBILISATION DE RESSOURCES Stratégies, conseils et ressources [7] édité par le Cadre intégré renforcé (CIR) du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS).

#### **Engagement communautaire diversifié :**

Adaptez l'engagement communautaire à la diversité des projets. Par exemple, certains projets pourraient nécessiter une approche plus centrée sur la communauté, tandis que d'autres pourraient nécessiter une implication plus large des parties prenantes. Sparwald O. [8] dans son travail sur les stratégies d'adaptation face aux évolutions du système humanitaire international a aussi trouvé la question de redevabilité comme élément clé pour un engagement communautaire. Ce qui valoriserait les actions entreprises, renforcerait la crédibilité auprès des partenaires.

#### **Flexibilité dans la gestion des ressources :**

Avec une gestion financière autonome, le réseau se doit de maintenir une flexibilité suffisante pour ajuster les ressources en fonction des besoins changeants et des nouvelles opportunités de financement. Beaucoup d'auteurs ont trouvé l'inertie organisationnelle comme source des faibles

taux de consommation des ressources financières octroyées aux organisations. Ce qui pose un grand risque dans la captation de nouvelle source de financement. Philippe M. [9] dans son analyse sur *Les obstacles aux stratégies d'adaptation des entreprises*.

**Mesure de l'impact et retours d'expérience :**

Renforcez les mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer l'impact spécifique de chaque projet tout en cherchant des tendances et des opportunités à l'échelle du réseau. Apprenez des expériences passées pour améliorer les projets futurs.

**Partenariats stratégiques continus :**

Continuez à explorer de nouveaux partenariats stratégiques tout en maintenant une relation solide avec les partenaires existants. La diversification des partenaires peut renforcer la stabilité financière du réseau.

**Communication transparente sur les financements :**

Informez régulièrement tous les membres du réseau sur la diversité des financements, des projets en cours et des partenaires impliqués. Cela contribuera à maintenir une compréhension commune et à renforcer la transparence.

En intégrant ces recommandations, le Réseau EVA peut tirer parti de son histoire financière pour renforcer encore sa capacité à coordonner efficacement ses partenariats et à mener des projets intégrés avec un impact significatif.

## **V-Conclusion :**

La mobilisation des ressources dans le contexte de la lutte contre le VIH/sida en Afrique de l'Ouest et du Centre, au sein de l'Organisation Réseau Enfants et VIH en Afrique (Réseau EVA), est un défi complexe et crucial. Notre exploration approfondie des différentes dimensions de cette problématique a permis de mettre en lumière des éléments clés qui guideront la mise en place d'une stratégie efficace et adaptative.

Tout d'abord, l'analyse organisationnelle a révélé des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces spécifiques au Réseau EVA. Les forces identifiées, telles que le plaidoyer local et l'ouverture à d'autres acteurs, peuvent être exploitées de manière proactive. Une stratégie axée sur le renforcement de ces forces impliquerait le développement de partenariats locaux solides, l'implication accrue des acteurs communautaires et une communication interne renforcée. Cependant, les faiblesses telles que le manque de reconnaissance et un plaidoyer limité exigent une action immédiate. La mise en place d'une charte d'appartenance engageante, l'amélioration de la visibilité par la publication de résultats et l'établissement d'un dialogue formel avec les autorités nationales pourraient être des mesures prioritaires.

Ensuite, l'évaluation du paysage financier a mis en lumière un éventail de bailleurs potentiels, nécessitant une approche diversifiée pour garantir la pérennité des financements. Les partenariats avec des acteurs institutionnels, tels que l'ONUSIDA et le Fonds mondial, présentent des opportunités mais soulèvent également des questions sur la dépendance financière. L'analyse du rapport annuel 2022 a souligné une augmentation du budget et du nombre de partenaires, mais a également mis en évidence un besoin critique de dynamiser les entités nationales pour renforcer la mobilisation de ressources au niveau local. La diversification des bailleurs de fonds est cruciale pour réduire la dépendance financière. Des partenariats avec des institutions multilatérales, des ONG et des entreprises privées peuvent apporter des fonds supplémentaires et une diversité d'expertise. Une stratégie de mobilisation des ressources devrait inclure une analyse continue du paysage financier pour identifier de nouvelles opportunités et s'adapter aux évolutions des priorités des bailleurs.

Bien que le rapport annuel ait signalé une augmentation du budget et du nombre de partenaires, l'absence de dynamisme des entités nationales est un point d'action critique. Une stratégie efficace impliquerait un renforcement des capacités des entités nationales, une formation spécifique à la

mobilisation des ressources, et un encouragement à jouer un rôle proactif dans la recherche de financements locaux.

Sur la base de ces constats, notre hypothèse de travail suggère qu'une stratégie intégrée, centrée sur la compréhension des besoins locaux, la diversification des sources de financement et l'implication des entités nationales, pourrait surmonter les défis actuels. Aligner les objectifs de l'ONG sur les attentes de la communauté est essentiel pour garantir la durabilité des initiatives.

Cette Stratégie Globale de Mobilisation des Ressources pour le Réseau EVA doit fondamentalement prendre en compte :

1. **Développement de Partenariats Locaux Forts** : Établir des partenariats solides avec des organisations locales, des autorités gouvernementales et des leaders communautaires pour renforcer la crédibilité et la reconnaissance du réseau.
2. **Communication et Visibilité** : Mettre en œuvre une stratégie de communication proactive pour accroître la visibilité du réseau, partager les résultats et susciter l'intérêt des bailleurs potentiels.
3. **Diversification des Bailleurs** : Identifier et approcher de nouveaux bailleurs de fonds, y compris des partenaires non traditionnels tels que des entreprises privées, en alignant les intérêts communs.
4. **Renforcement des Capacités Locales** : Investir dans la formation et le renforcement des capacités des entités nationales pour qu'elles deviennent des acteurs clés dans la mobilisation des ressources.
5. **Innovation dans la Mobilisation des Ressources** : Explorer des approches novatrices telles que les partenariats public-privé, les campagnes de financement participatif et les initiatives de responsabilité sociale des entreprises.

*En conclusion, le Réseau EVA est à un carrefour stratégique où la mise en œuvre d'une stratégie réfléchie peut catalyser des changements significatifs. La mobilisation des ressources locales devrait être ancrée dans une approche participative, intégrant les voix de la communauté pour renforcer l'efficacité et l'impact des actions menées contre le VIH/sida. La mobilisation des ressources pour le Réseau EVA en Afrique de l'Ouest et du Centre exige une approche holistique, combinant des actions spécifiques à l'organisation avec des stratégies adaptées au contexte régional. En s'appuyant sur les forces internes, en diversifiant les sources de financement et en impliquant activement les acteurs locaux, le réseau peut renforcer sa capacité à lutter efficacement contre le VIH/sida.*

## VI- Bibliographie

- [1] Rabetokotany J. 2006 . « la mobilisation des ressources , exposé de cadrage». *La revue des Échanges*, numéro 3, Page 1.
- [2] Emmenegger S. 2019/12. « Les étapes de la mobilisation des ressources ». Laboress-afrique. Ressources documentaires du Laboratoire et Service International d'appui Aux Organisations d'Economie Sociale et Solidaire en Afrique, Page 3-5
- [3] Thioune , A. 2015/2 .« Quels rôles pour les ONG du Sud ». *Revue internationale et stratégique*, IRIS éditions n° 98, Pages 73 à 81.
- [4] Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, Normes de qualité pour l'évaluation du développement organisation de coopération et de développement économiques / le comité d'aide au développement, Editions OCDE 2019 ISBN 978-92-6408391-2, Page 9 - 10
- [5] Coordination SUD, 2017/01. « Les ONG et leurs pratiques de partenariats : nouvelles tendances et nouveaux défis ». Coordination SUD, 13 Pages.
- [6] Sophie, B. « Les stratégies des ONG : Retour d'expérience de France Nature Environnement (FNE) Provence-Alpes-Côte d'Azur », Pages 57- 63.
- [7] GUIDE sur la MOBILISATION DE RESSOURCES : Stratégies, conseils et ressource, Le Cadre intégré renforcé, CIR /UNOPS
- [8] Sparwald , O. « Les ONG internationales dans le monde humanitaire de demain : quelles stratégies d'adaptation face aux évolutions du système humanitaire international ?» Master Politiques et Pratiques des Organisations Internationales. Mémoire de recherche 2018 – Sciences PO Grenoble
- [9] Philippe, M. 2002/10 « *Les obstacles aux stratégies d'adaptation des entreprises.* » Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, Cahier de recherche N°175, Page 34-38

*Autres Ouvrages consultés, ayant soutenu les analyses :*

- Zongo T. mars 2021. « Mise en œuvre des projets et programmes de développement dans les pays membres du G5 Sahel et de la Côte d'Ivoire Guide méthodologique de bonnes pratiques ». *Fondation pour les études et recherches sur le développement international (Ferdì)*, ISBN : 978-9550779-9-3. 58 Pages
- Coordination SUD, Décembre 2017. « Maitriser les risques au sein de son ONG ». PRATIQUES ET OUTILS 2017, Coordination SUD, 5Pages
- Chambas G., Brun J-B. , Graziosi G. Juin 2007. « La mobilisation de ressources propres locales en Afrique » Communication destinée à l'atelier renforcement des capacités « gouvernances locales et décentralisation » au Forum « Décentralisation et gouvernance locale » Nations Unies, (Vienne, 26-29 juin 2007- UNDESA. 27 Pages
- Couprie S. 2012/3. « Le Management Stratégique des ONG Ou La Quête De Légitimité ». *Mondes en développement*. De Boeck Supérieur n°159 | pages 59 à 72.
- Les clés de la performance : Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST (2004).
- Mobilisation des ressources intérieures à travers l'Afrique : tendances, défis et possibilités d'action, Washington, D.C., octobre 2010, GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

## VII- Annexes .....

1. Plan stratégique EVA ( <https://reseaeuva.net/sites/default/files/2022-01/PLAN%20Strat%C3%A9gique%202022-2026%20EVA.pdf> )
2. Rapport d'activité 2021, 2022 (<https://reseaeuva.net/rapport-dactivites>)
3. Questionnaires

### *Personnel de la direction exécutive, Conseil d'Administration*

- 1- Avez-vous connaissance du plan de mobilisation de ressources du réseau EVA Oui  
Non
- 2- Si oui, est-il mis en œuvre correctement ?.....
- 3- Les ressources mobilisées à date permettent-elles de répondre efficacement aux besoins de mise en œuvre des activités : Oui  Non  Pas assez
- 4- Le plan Stratégique du réseau répond -il aux besoins du contexte ? Oui  Non   
Si non , que préconisez-  
vous :.....
- 5- Pensez-vous que la mission de EVA sur le VIH pédiatrique doit s'étendre sur d'autre secteurs annexes afin de permettre de mobiliser des ressources disponibles sur ces thématiques ou faut -il garder l'ADN de l'organisation : Oui  Non
- 6- Prop<sup>o</sup>sition pour améliorer la mobilisation des ressources : .....

### *Partenaires techniques et financiers :*

- 1- Que pensez-vous de la dynamique des financements sur le VIH pédiatrique  
:.....  
.....
- 2- Compte tenu de la raréfaction des ressources, les thématiques pédiatriques doivent-elles être mutualisées avec d'autres : oui non
- 3- Si oui lesquelles par exemple :.....
- 4- Connaissez-vous les objectifs du Réseau EVA : ..... Oui  Non
- 5- Pensez-vous qu'il arrive à bien mobiliser les ressources disponibles pour l'atteinte de ces objectifs..... Oui  Non  Pas assez
4. Que recommandez-vous au Réseau.....