



**Contrat Cadre BENEf Lot 7 :  
Culture, Gouvernance et Affaires intérieures  
Contrat 2009/226197**

# **Etude de faisabilité du programme d'appui à la société civile en Côte d'Ivoire**

## **Rapport de mapping Juin 2010**

**Rédigé par les experts Maurizio Floridi  
et Stefano Verdecchia**



*Le présent rapport financé par le Fonds Européen de Développement a été établi par les experts indépendants Maurizio Floridi et Stefano Verdecchia pour le compte du Gouvernement de la République de la Côte d'Ivoire et des Communautés Européennes et il ne reflète pas nécessairement l'opinion de ces derniers ; il n'engage que ses auteurs.*

## AVANT PROPOS

*La mission chargée de l'« Etude de faisabilité du programme d'appui à la société civile en Côte d'Ivoire » avait comme but de fournir une vue d'ensemble de la situation des organisations de la société civile dans le pays et, sur cette base, de formuler un programme d'appui aux acteurs de la société civile ivoirienne à financer dans le cadre du 10<sup>ème</sup> FED.*

*Le présent rapport contient les résultats de l'exercice de mapping qui a inspiré la phase d'identification et de formulation du futur programme d'appui à la société civile ivoirienne. Quant au mapping, l'équipe a dû faire face à deux difficultés majeures lesquelles ont en quelque sorte limité la possibilité d'affiner certaines analyses qui sont contenues dans le rapport.*

*La première difficulté a été le contexte particulier dans lequel l'équipe a dû travailler. En effet, la permanence dans la région de Man a été raccourcie compte tenu de la situation critique qui s'était créée suite à la dissolution du gouvernement et de la Commission Electorale Indépendante exactement dans les mêmes jours de la présence de la mission sur le terrain dans cette région. Quelques dizaines d'OSC qui avaient été convoquées pour les différentes rencontres ont été de fait bloquées dans leurs lieux de provenance et n'ont pas pu atteindre la ville de Man.*

*Quant à la deuxième difficulté, la mission s'est trouvée dans une situation très particulière en matière de capitalisation des études et recherches similaires sur la société civile ivoirienne. En effet, aucune étude ni recherche n'ont été produites en la matière au cours des dernières décennies. N'existant pas de points de repère ni d'autres réflexions sur la société civile ivoirienne, la mission a été obligée d'augmenter considérablement le nombre d'acteurs à interpellier et ce pour avoir une masse critique suffisante d'informations pour pouvoir tirer des conclusions susceptibles d'être généralisées.*

*Un tel exercice ne pouvait pas se faire sans proposer, sur la base des informations collectées et élaborées, une stratégie globale à moyen et long terme vis-à-vis des acteurs de la société civile ivoirienne afin de leur permettre de jouer leur rôle d'acteurs à part entière dans le cadre du partenariat tel que défini dans l'Accord de Cotonou.*

*Cette étude doit être donc conçue comme un outil pour comprendre les enjeux concrets et les défis sociaux et politiques qui interpellent les organisations de la société civile ivoirienne, dans le but également d'identifier les stratégies appropriées et les axes d'un plan d'action pour le renforcement de leurs capacités.*

*Ce plan pourra se concrétiser tant dans la mise en œuvre d'un programme d'appui à la société civile avec les ressources du 10<sup>ème</sup> FED, que plus en général pour tous les bailleurs et partenaires extérieurs qui sont intéressés à faire sortir le pays de sa grave crise en impliquant la société civile en tant qu'acteur de dialogue social et politique.*

*La mission a été menée conjointement par les experts indépendants Maurizio Floridi, sociologue et spécialiste dans l'appui et conseil aux organisations de la société civile dans les pays ACP et l'instruction, le montage et le suivi des programmes FED, et Stefano Verdecchia, expert socio-économiste spécialisé en développement local et en mécanismes participatifs d'appui aux dynamiques sociales de base dans les pays africains.*

*La mission tient à remercier particulièrement les membres de la Délégation de l'Union Européenne en République de Côte d'Ivoire et les services de l'Ordonnateur National tant au niveau central qu'à celui des deux antennes décentralisées de Man et Bouaké, pour leur accueil et leur disponibilité.*

*Elle tient également à remercier les différentes organisations de la société civile ivoirienne et leurs représentants qui ont été consultés, ainsi que les représentants des partenaires techniques et financiers pour leur disponibilité, les informations fournies et les conseils apportés.*

*Enfin, l'équipe adresse un remerciement particulier à la plateforme « Convention de la Société Civile Ivoirienne » (CSCI) pour sa précieuse assistance sur le plan logistique et organisationnel et en particulier à M. Diakalia Ouattara pour avoir mis ses compétences techniques, son enthousiasme, sa connaissance du pays et ses capacités organisationnelles à la disposition de l'équipe et du travail que grâce à son effort elle a pu mener.*

*Maurizio Floridi et Stefano Verdecchia  
Juin 2010*

## TABLE DE MATIERES

|  |    |
|--|----|
| Résumé .....   | 9  |
| 1. Préambule .....   | 20 |
| 1.1. Introduction.....   | 20 |
| 1.1.1. <i>Le cadre de référence de l'étude de faisabilité</i> .....  | 20 |
| 1.1.2. <i>Le cadre thématique de l'étude de faisabilité</i> .....  | 22 |
| 1.1.3. <i>Le cadre institutionnel de l'étude de faisabilité</i> .....  | 22 |
| 1.2. L'approche théorique de l'étude de faisabilité.....   | 25 |
| 1.2.1. <i>Le concept de société civile adopté par l'étude</i> .....  | 25 |
| 1.2.2. <i>Les dynamiques de la société civile et le principe de l'analyse différenciée des acteurs</i> .....                 | 25 |
| 1.2.3. <i>Définition opérationnelle du terme "renforcement de capacités"</i> .....   | 27 |
| 1.3. Le mapping .....  | 29 |
| 1.3.1. <i>Caractéristiques du mapping</i> .....  | 29 |
| 1.3.2. <i>Le cadre méthodologique du mapping</i> .....   | 30 |
| 1.3.2.1. <i>L'approche méthodologique</i> .....  | 30 |
| 1.3.2.2. <i>Les contenus de l'exercice de mapping</i> .....  | 31 |
| 1.3.2.3. <i>La couverture géographique</i> .....   | 32 |
| 1.3.3. <i>Les sources</i> .....  | 32 |
| 1.3.4. <i>Outils et instruments techniques</i> .....   | 33 |
| 1.3.4.1. <i>Les ateliers régionaux et l'atelier national</i> .....   | 37 |
| 1.3.4.2. <i>Vue d'ensemble des instruments techniques utilisés</i> .....   | 38 |
| 1.3.4.3. <i>Vue d'ensemble des OSC impliquées par le mapping</i> .....   | 38 |
| 2. Le contexte ivoirien et les enjeux pour la société civile .....   | 40 |
| 2.1. Le contexte socio-économique et politique de la Côte d'Ivoire : le « cercle vicieux de la sortie de la crise » .....    | 40 |
| 2.2. L'attentisme des partenaires techniques et financiers et la logique de la pérenne urgence humanitaire .....             | 45 |
| 2.3. Une société civile vidée de ses prérogatives et de sa capacité d'inventer le futur .....                                | 48 |
| 2.4. La culture de la dépendance, l'absence d'une vision claire et le manque de véritables stratégies de développement ..... | 50 |
| 2.5. Briser la logique « circulaire » de la sortie de la crise : comment « sortir de la sortie de la crise » ? .....         | 51 |
| 2.6. La citoyenneté et la gestion de l'espace public .....   | 52 |
| 3. Le cadre juridique régissant les OSC .....  | 54 |
| 3.1. Le cadre juridique actuel .....   | 54 |
| 3.2. Le processus de réforme de la loi 60-315 du 21/09/1960.....   | 54 |
| 4. Analyse des modalités de dialogue sur les politiques et stratégies de développement .....                                 | 56 |
| 4.1. La participation des OSC aux instances de décision et de suivi liées au DSRP .....                                      | 56 |
| 4.2. Les projets de terrain des Ministères Techniques .....  | 57 |
| 4.3. Le Cadre de concertation du CNLS (Conseil National de Lutte contre le VIH/sida).....                                    | 57 |
| 4.4. Les espaces initiés par la Société Civile .....   | 58 |
| 4.5. Premiers constats de l'implication des OSC dans la pratique.....  | 58 |
| 4.6. La participation des OSC aux instances de décision et suivi de la coopération européenne.....                           | 60 |
| 5. Analyse institutionnelle des OSC ivoiriennes.....   | 66 |
| 5.1. Les organisations de première niveau.....   | 66 |
| 5.1.1. <i>La mission des organisations de base</i> .....   | 66 |
| 5.1.2. <i>Le processus d'institutionnalisation et la consistance des organisations de base</i> .....                         | 72 |
| 5.1.3. <i>Ouverture à l'extérieur des OB</i> .....   | 74 |
| 5.1.4. <i>Le financement des OB</i> .....  | 78 |
| 5.1.5. <i>Les forces et les faiblesses</i> .....   | 80 |
| 5.2. Les organisations de deuxième niveau.....   | 83 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 5.2.1. | <i>La mission des organisations de 2<sup>ème</sup> niveau</i> .....   | 84  |
| 5.2.2. | <i>Le processus d'institutionnalisation et la consistance de l'organisation</i> .....   | 91  |
| 5.2.3. | <i>La gestion et la gouvernance interne de l'organisation</i> .....   | 96  |
| 5.2.4. | <i>Le financement de l'organisation</i> .....   | 100 |
| 5.2.5. | <i>Les relations avec l'extérieur</i> .....   | 105 |
| 5.2.6. | <i>L'attitude à la planification et la programmation</i> .....  | 111 |
| 5.2.7. | <i>Les besoins en renforcement de capacités</i> .....   | 113 |
| 5.3.   | Les organisations faitières .....   | 116 |
| 5.3.1. | <i>Analyse de 14 organisations faitières ivoiriennes</i> .....  | 119 |
| 5.3.2. | <i>Vue d'ensemble des organisations faitières analysées</i> .....   | 119 |
| 5.4.   | Quelques conclusions du diagnostic .....  | 120 |
| 6.     | Les programmes et pratiques d'accompagnement des OSC ivoiriennes.....   | 123 |
| 6.1.   | Les programmes des partenaires techniques et financiers .....   | 123 |
| 6.1.1. | <i>La présence de bailleurs et d'ONG internationales en Côte d'Ivoire</i> .....   | 123 |
| 6.1.2. | <i>Analyse de l'approche des partenaires vis-à-vis des OSC ivoiriennes</i> .....  | 126 |
| 6.1.3. | <i>Principaux constats</i> .....  | 130 |
| 6.2.   | Les programmes de la coopération européenne en appui aux OSC ivoiriennes.....   | 131 |
| 6.2.1. | <i>Quelques réflexions sur l'intervention communautaire dans le pays</i> .....  | 138 |
| 6.2.2. | <i>Quelques considérations sur l'approche « lignes thématiques » en matière de RC</i> .....   | 140 |
| 7.     | Conclusions et recommandations de l'étude .....   | 142 |
| 7.1.   | Conclusions de l'étude : les enjeux pour la société civile et les besoins ressentis en renforcement de capacités.....                     | 142 |
| 7.1.1. | <i>La construction et la gestion de l'espace public selon une logique de gouvernance locale</i> .....                                     | 142 |
| 7.1.2. | <i>La dichotomie au sein des OSC entre la prestation de services et le positionnement en tant qu'acteurs de développement</i> .....       | 143 |
| 7.1.3. | <i>La concurrence interne et externe aux acteurs ivoiriens</i> .....  | 144 |
| 7.1.4. | <i>D'énormes besoins en matière de renforcement de capacités, confrontés à l'absence de partenaires capables de relever le défi</i> ..... | 146 |
| 7.2.   | Recommandations : vers une stratégie en appui aux acteurs de la SC ivoirienne .....   | 150 |

## LISTE DES ACRONYMES

|         |   |
|---------|---|
| ACP     | Afrique, Caraïbe, Pacifique   |
| AG      | Assemblée Générale  |
| AIMF    | Association Internationale des Maires Francophones                                  |
| ANE     | Acteurs non Etatiques   |
| ANOPACI | Association Nationale des Organisations Professionnelles Agricoles de Côte d'Ivoire |
| APE     | Accord de Partenariat Economique  |
| ARK     | Association Rurale de Korhogo   |
| AWDF    | African Women's Development Fund  |
| BAD     | Banque Africaine de Développement   |
| CCFD    | Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement                           |
| CE      | Commission européenne   |
| CERAP   | Centre de Recherche Action pour la Paix   |
| CNLS    | Conseil National de Lutte contre le VIH/sida  |
| CSCI    | Convention de la Société Civile Ivoirienne  |
| CTA     | Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation                             |
| DRC     | Danish Refugee Council  |
| DSRP    | Document Stratégique Réduction de la Pauvreté                                       |
| DUE     | Délégation de l'Union européenne  |
| ECHO    | European Commission Humanitarian Aid  |
| EGPAF   | Elisabeth Glaser Pediatric Foundation   |
| EISA    | Electoral Institute of Southern Africa  |
| ENDA    | Environnement et Développement du Tiers Monde                                       |
| FAO     | Fund for Agriculture Organisation   |
| FCFA    | Franc CFA   |
| FED     | Fonds européen de Développement   |
| FHI     | Family Health International   |
| FMI     | Fonds Monétaire Internationale  |
| FSD     | Fonds Social de Développement   |
| GTZ     | Agence de Coopération Allemande   |
| IRC     | International Rescue Committee  |
| NED     | National Endowment for Democracy  |
| OB      | Organisation de base  |
| OCB     | Organisation communautaire de base  |
| OMS     | Organisation Mondiale pour la Santé   |
| ON      | Ordonnateur National  |
| ONG     | Organisation non Gouvernementale  |
| ONGI    | Organisation Non Gouvernementale Internationale                                     |
| ONU CI  | Mission des Nations Unies en Côte d'Ivoire  |
| OSC     | Organisation(s) de la société civile  |
| PDM     | Programme de Développement Municipal  |
| PIN     | Programme Indicatif National  |
| PNUD    | Programme des Nations Unies pour le Développement                                   |
| PSDAT   | Programme de Soutien à la Décentralisation et à l'Aménagement du Territoire         |
| PTF     | Partenaires techniques et financiers  |
| PUMLS   | Projet d'Urgence Multisectoriel de Lutte contre le Sida                             |
| PUR     | Programme d'Urgence et Réhabilitation   |
| RC      | Renforcement de capacités   |

|        |   |
|--------|---|
| RMP    | Revue à mi-parcours                           |
| SIDA   | Syndrome d'Immunodéficience Acquisse          |
| TdR    | Termes de Référence                           |
| UE     | Union Européenne                              |
| UNICEF | United Nations Children's Fund                |
| UNFPA  | United Nations Population Fund                |
| UNHCR  | United Nations High Commissioner for Refugees |
| WANEP  | West African Network for Peacebuilding        |



## Résumé

### 1. Introduction et cadre méthodologique

L'exercice de mapping mené dans le cadre de l'étude de faisabilité du programme d'appui à la société civile en Côte d'Ivoire a concerné 4 régions du pays, à savoir l'agglomération urbaine d'Abidjan, la région de Korhogo, celle de Bouaké et la région de Man. Ces régions ont été choisies tant sur le critère de la diversité des acteurs collectifs qui y opèrent que sur la diversité du contexte à la fois politique et environnemental/économique. La couverture géographique du mapping, et par conséquent le choix des 4 grandes régions, a été donc opérée sur la base d'un **principe d'intérêt sociologique et opérationnel** (aux fins du futur programme) et non pas des principes et règles des sciences statistiques.

Les principaux résultats ressortis du mapping, mais aussi des 5 ateliers régionaux et de l'atelier national de restitution et de synthèse, ont permis de faire une analyse des enjeux et des problèmes actuels des acteurs de la société civile, d'identifier leurs forces et leurs faiblesses et de proposer des stratégies à moyen et long terme de l'intervention communautaire comme cadre de référence pour l'identification et la mise en œuvre d'un dispositif d'appui aux OSC en vue de renforcer leurs capacités.

### 2. Analyse des enjeux et problèmes actuels pour la société civile en Côte d'Ivoire

#### 2.1. Le contexte socio-économique et politique: le « cercle vicieux de la sortie de la crise »

Bien que les élections soient importantes pour l'avenir du pays, il est fondamental qu'on ne se limite pas à cet aspect pour reconstruire et relancer le pays. La tenue des élections **n'étant pas une garantie pour la sortie de la crise** ou mieux n'étant pas la seule condition, il faut que l'on cesse de vivre dans l'attente d'un acte tel que les élections qui sont repoussées depuis plusieurs années.

Sortir de la crise c'est donc tout d'abord **sortir de la logique de la sortie de la crise** toute en commençant à imaginer le futur. En d'autres termes, il faut commencer à « **sortir de la sortie de crise** » et à considérer cela non comme la seule prérogative du pouvoir politique ou des institutions mais surtout comme une **attitude de la société ivoirienne toute entière**, et notamment de la société civile.

Pour ce faire il faut que **l'énergie sociale des Ivoiriens soit canalisée** sur des objectifs qui puissent aller aussi au-delà des élections et qui puissent investir la possibilité même d'imaginer le futur et les solutions pour y arriver. C'est justement le rôle qui revient à la société civile et surtout à ses organisations collectives, de celles qui sont actives au niveau de la base dans les villages et les quartiers du pays jusqu'aux organisations faitières.

En somme, il s'agit de faire en sorte que les organisations de la société civile puissent canaliser cette énergie sociale vers les **objectifs du développement du pays selon une perspective de dialogue social et politique** avec les autres acteurs. Dans ce sens il faut que les organisations de la société civile aient le courage et la détermination d'affirmer que leur rôle ne peut pas être cloué uniquement à la prestation de services, comme malheureusement la tendance et l'approche de bon nombre des partenaires techniques et financiers semblent l'amener.

En effet, la société civile a aussi **une autre fonction fondamentale : être un acteur de dialogue sur les politiques et les stratégies nationales et sectorielles de développement**. Pour ce faire les organisations collectives de la société civile ayant une **orientation à la responsabilité sociale** et agissant selon la perspective de **l'intérêt collectif**, doivent commencer à **s'intéresser à l'espace public** qui doit tout d'abord être construit et ensuite géré avec toutes les autres familles d'acteurs, étatiques et non étatiques.

## 2.2. *L'attentisme des partenaires techniques et financiers et la logique de la pérenne urgence humanitaire*

Comme quelques intellectuels et chercheurs ivoiriens l'ont affirmé la chute du pays dans la crise a **surpris** la communauté internationale. Du jour au lendemain la « locomotive d'Afrique de l'Ouest », le modèle économique gagnant et le bon exemple d'intégration sociale se sont effondrés. Si dans les années passées le développement du pays était surtout une question d'investissements dans de grandes infrastructures, désormais la question est de plus en plus celle de **situations de sous développement** assez aigues. Pour la première fois depuis des décennies la pauvreté se généralise non seulement dans le Nord du pays mais aussi dans les régions plus développées du Sud.

Avec la cristallisation de la crise, ce sont la **logique et l'approche humanitaires** qui ont prévalu avec des conséquences négatives sur le fonctionnement des OSC existantes à l'époque et avec une très forte influence sur la dynamique plus générale de la société civile.

Bien évidemment l'approche humanitaire n'est pas négative en soi mais elle n'a de sens que dans le court terme. Si une telle approche est réitérée dans le temps le risque est d'alimenter un **cercle vicieux** qui éloigne toujours plus la possibilité d'inventer le futur et de résoudre les problèmes structurels, tant sur le plan économique que politique et social, et donc d'agir dans une optique de moyen et long terme.

Cela produit un **bouleversement** non seulement de la manière de concevoir la solidarité internationale mais aussi du rôle de la société civile et de ses organisations.

En effet, trop souvent les partenaires techniques et financiers (surtout les ONG internationales) considèrent les OSC ivoiriennes comme des **fournisseurs de services**. Au lieu de les accompagner (ou accompagner les processus sociaux dans lesquels elles s'inscrivent) dans la perspective de valoriser leur rôle d'acteur de développement, on « achète » simplement leurs activités selon les directives et les choix qui sont faits ailleurs.

A la base du comportement des bailleurs il y a souvent l'attitude à vivre dans l'attente que le pays sorte de sa crise sans pour autant s'attaquer véritablement aux causes profondes qui sont à son origine. Impliquer les acteurs qui pourraient assurer, comme la société civile, le saut qualitatif nécessaire dans l'exercice difficile du dialogue social et politique devient une entreprise impossible si l'on reste dans l'univers sémantique de l'humanitaire. Et ce surtout parce que **les acteurs de la société civile ne sont plus légitimés ni motivés à exercer leur rôle d'acteurs de développement**.

## 2.3. *Une société civile vidée de ses prérogatives et de sa capacité d'inventer le futur*

Les changements profonds qui ont touché la Côte d'Ivoire dans la dernière décennie n'ont pas épargné la société civile et ses organisations. **La persistance de la logique de l'urgence humanitaire a de fait bouleversé la dynamique sociale**.

Un chercheur de l'Université d'Abidjan, Malanhoua Kouassi Aimé, a mené une étude comparative très intéressante sur le nombre d'ONG déclarées entre 1952 et septembre 2003. De cette comparaison il ressort que, selon les informations officielles, on assiste à un véritable **boom associatif dans la période allant du début de la crise à celle du 30 septembre 2003**. En une seule année 521 OSC ont été déclarées, alors que dans les 50 années précédentes (de 1952 au 19 septembre 2002) les OSC déclarées n'étaient que 595.

La plupart de ces OSC naissent et opèrent dans l'humanitaire. Il s'agit d'une **génération entière** d'OSC qui sont quasi exclusivement projetées dans la logique de l'urgence et qui ne connaissent que le mode opératoire de la prestation de services souvent à travers des relations asymétriques de sous traitance avec les ONG internationales.

Cette situation risque d'être inquiétante car elle contribue à **vider les acteurs de la société civile de leurs prérogatives** dans l'exercice du dialogue social et politique et dans la création et la gestion de l'espace public. Il s'agit d'une société civile qui risque d'être **marginalisée et clouée davantage à des fonctions accessoires** de simple exécution d'actions conçues et coordonnées par d'autres acteurs.

Le risque est celui d'avoir une **génération ratée** dans la société civile, une génération qui est incapable d'imaginer le futur. En perdant sa créativité et sa capacité d'innovation la société civile risque d'être spectatrice d'une pièce qui est jouée par d'autres acteurs ou, dans le meilleur des cas, d'être un simple prestataire de services dans un marché dopé où ce qui compte est l'offre (celle de l'humanitaire) et non la demande (celle de commencer à penser l'avenir du pays).

#### *2.4. La culture de la dépendance, l'absence d'une vision claire et le manque de véritables stratégies de développement*

En acceptant cette logique, les organisations de la société civile sont devenues toujours plus **dépendantes** tant des ressources extérieures que surtout de l'agenda dicté par tous ceux qui interviennent dans la logique du court terme.

Dans ces conditions, il est inévitable que la société civile soit **clouée à un rôle de prestataire de services** avec pour conséquence celle d'abandonner toute tentative d'avoir une **vision propre** des problèmes du développement et des remèdes pour sortir le pays de sa crise.

Est-ce que la société civile pourrait jouer un rôle dans le pays ? La réponse est sans doute liée à la remise en cause d'une part de certaines convictions des acteurs étatiques et des partenaires techniques et financiers selon lesquels la société civile n'existerait que pour exécuter certaines actions de terrain et d'autre part, du **positionnement des acteurs de la société civile** qui doivent de manière courageuse prendre leurs responsabilités historiques vis-à-vis d'une situation sociale, institutionnelle, politique et économique apparemment bloquée.

Pour que cette remise en cause puisse se faire, il est indispensable de redécouvrir la **dimension politique plus profonde des relations partenariales entre les différents acteurs** : étatiques, non étatiques, les partenaires techniques et financiers, les ONG internationales et tous ceux qui travaillent à l'avenir de la Côte d'Ivoire.

Cela ne pourra pas avoir lieu du jour au lendemain : il s'agit d'un **processus d'appropriation** où le rôle de chacun n'aura de sens que dans la dimension temporelle du moyen et long terme.

Le résultat de cette stratégie devra avoir comme premier effet le **repositionnement de chaque acteur** et surtout celui de la société civile qui ne pourra plus se contenter d'accepter passivement le rôle de prestataire de service dans le cadre d'une urgence infinie. Il ne s'agit pas là de remplacer le rôle de l'état ou des partis politiques, mais il est urgent que la société civile soit appelée à dire la sienne sur comment briser la logique circulaire de la « sortie de la crise ».

#### *2.5. Briser la logique « circulaire » de la sortie de la crise : comment « sortir de la sortie de la crise » ?*

En effet, imaginer que les élections soient la seule solution pour sortir de la crise risque de devenir une **pure illusion**. Et ce essentiellement pour deux raisons.

La première raison est que si jamais on arrive à tenir des élections libres et transparentes, il n'est pas évident que **le verdict des urnes soit accepté** si sereinement comme on voudrait le laisser croire. En d'autres termes, la tenue des élections ne pourra jamais être une garantie que le pays puisse sortir dès le lendemain du scrutin, d'une décennie de conflits, de tensions violentes et sanglantes, de paupérisation des ressources et d'appauvrissement des conditions de vie des Ivoiriens.

Quant à la deuxième raison, il s'agit de la **capacité d'imaginer le futur**. En effet, la condition primordiale pour sortir de la crise est d'avoir imaginé ce qu'il y aura après la crise. Il s'agit en d'autres termes de recommencer à penser le futur ou mieux, à l'inventer. Cela ne sera possible qu'à travers la valorisation et l'implication de tous les acteurs qui ont – ou pourraient avoir - cette capacité d'invention à partir bien évidemment de la société civile.

Sans doute une manière efficace pourrait être celle non seulement d'insérer dans l'agenda des décideurs et surtout des partenaires techniques et financiers des questions fondamentales telle le **processus de décentralisation** mais aussi d'impliquer dès maintenant les acteurs collectifs de la

société civile en leur reconnaissant un rôle d'acteur politique et non de simple bénéficiaire ou de prestataire de service.

L'enjeu en réalité est à la fois très clair et compliqué : **restituer à la société civile son rôle d'acteur à part entière dans le processus de construction et de gestion de l'espace public.**

## 2.6. La citoyenneté et la gestion de l'espace public

En effet, la construction et la gestion de l'espace public est un exercice dans lequel la société civile ivoirienne peut jouer un **rôle primordial**. Il s'agit bien évidemment d'un espace public qui concerne plusieurs niveaux : national, régional et communal.

Dans ce cadre, la décentralisation pourrait représenter une **grande opportunité** pour le pays d'intégrer la société civile dans ce processus grâce à la contribution qu'elle pourrait offrir non seulement pour que le dispositif puisse être efficace mais plus en général pour l'instauration d'un véritable état de droit.

En effet, la décentralisation nécessite d'un **changement de mentalité** et d'approche dans la gestion de l'espace public qui est avant tout lieu de rencontre et de dialogue politique, surtout au niveau communal.

La gestion de l'espace communal, la création de son identité et la démocratie communale ne peuvent pas se faire par décret ministériel mais au travers de la mobilisation et de la canalisation de l'**énergie sociale** dans la solution des problèmes du territoire local et dans l'élimination des contraintes qui entravent le développement social et économique.

Pour ce faire, les organisations de la société civile doivent promouvoir le dialogue social et politique avec tous les autres acteurs (administration et secteur privé) en exerçant leurs droits et devoirs, ce qui est à la base de la notion de **citoyenneté**.

En effet, à travers la décentralisation la vie publique du pays s'enrichit d'une **arène** dans laquelle les différents acteurs locaux peuvent se rencontrer pour définir leur propre avenir au travers de la définition de politiques et stratégies pour atteindre le développement durable de leur propre terroir.

Enfin, la décentralisation pourrait représenter une des **portes d'entrée** pour tenter de briser le cercle vicieux de la « sortie de la crise » et commencer à inventer le futur. Bien évidemment en passant par la notion clef de citoyenneté dans le contexte qui lui est plus propre : la gestion de l'espace public.

## 3. Analyse des modalités de dialogue sur les politiques et stratégies de développement

### 3.1. Premiers constats de l'implication des OSC dans la pratique

Bien qu'il soit **prématuré** de porter un jugement sur les cadres de concertation existants, et notamment ceux liés au suivi du DSRP, en raison de leur genèse récente et de l'absence de données pour évaluer leur performance, on peut toutefois formuler quelques réflexions.

Un premier élément de réflexion réside dans le fait que ces cadres constituent sans doute un **premier pas vers l'engagement civique dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des stratégies de développement en Côte d'Ivoire**. Cependant, si l'on peut dire que la représentation des OSC, et plus particulièrement des ONG, au sein des cadres de concertation est un acquis, tel n'est pas souvent le cas pour **leur contribution effective aux grandes décisions prises au sein des différents fora**. En effet, les sollicitations formulées - très peu nombreuses et pour certains aspects pas tellement transparentes quant aux critères de choix des OSC - pour inviter les ONG à participer aux différents organes et l'absence de compétences appropriées pour débattre efficacement des thèmes abordés, sont souvent à l'origine de la faible contribution des ONG à ces instances.

Un deuxième élément de réflexion **est la focalisation sur un seul type d'acteur de la société civile ivoirienne** et notamment les organisations qui travaillent dans l'humanitaire ou dans des domaines

très ciblés. Cette typologie n'est pas représentative des différentes visions co-existantes au sein de la société civile même. En ce sens, les acteurs de la société civile agissant dans des domaines autres que l'humanitaire ou la lutte contre le sida et pour certains aspects la protection de l'enfance (par exemple les associations de défense des droits de l'homme, les représentants des éleveurs et des producteurs et les représentants des médias, entre autres) ont une **marge de manœuvre étroite**, ainsi que les organisations à la base dont la représentation n'est pas assurée.

En troisième lieu, **le déploiement de cadres de dialogue politique autour du DSRP**, sur le plan géographique et sectoriel risque de ne pas résulter en un débat public plus large sur la formulation des politiques dans le pays. De fait, il existe **le risque que les discussions sur le DSRP aient lieu de manière parallèle et sans rapport avec les autres grands débats politiques et techniques en cours** et surtout qu'ils soient trop influencés par le contexte de l'aide d'urgence humanitaire et de l'univers sémantique de la sortie de la crise.

En quatrième lieu se pose aussi la question **de la qualité des espaces de participation disponibles pour les OSC**. Certaines des personnes interviewées ont indiqué que la participation est une affaire dans laquelle on s'est souvent limité à « passer liste » et certaines OSC doutent même de la valeur de la participation, puisque les structures des instances et leurs dynamiques, telles qu'elles sont conçues, ne facilitent pas un véritable débat.

En effet, à l'heure actuelle, il semblerait que les garanties pour que les outils déployés puissent évoluer vers de **véritables mécanismes participatifs** sont absentes, principalement parce que le rôle de ces outils est souvent restreint à une fonction purement consultative, avec un nombre limité de participants, sans aucun mécanisme de retro-alimentation.

### 3.2. La participation des OSC aux instances de décision et suivi de la coopération européenne

Une des grandes innovations de l'Accord de Cotonou **réside dans la reconnaissance juridique de la participation d'acteurs, autres que l'Etat, dans le processus de développement et de coopération**.

L'implication des acteurs non étatiques doit, dans l'esprit de l'Accord de Cotonou, être effective à trois grands niveaux : **l'Information; le dialogue/Concertation dans la définition et suivi des politiques et stratégies de coopération ; et l'association dans la mise en œuvre des programmes**.

Quant à l'application des trois niveaux d'implication en Côte d'Ivoire, on peut noter que **seul le troisième niveau** (participation dans la mise en œuvre des programmes) a été appliqué de manière satisfaisante, surtout pour ce qui est la participation des OSC à la mise en œuvre des programmes dans le cadre de l'urgence de sortie de la crise (en premier lieu les PUR). Cette implication est renforcée par les initiatives et les subventions en faveurs des OSC ivoiriennes octroyées dans le cadre de l'instrument thématique.

En effet, les deux autres niveaux ont été caractérisés par des **initiatives épisodiques** de la part de la DUE sans une véritable stratégie globale et cohérente vis-à-vis de l'implication des OSC dans le cycle de coopération communautaire.

Pour ce qui est du dialogue/concertation dans la définition et suivi des politiques et stratégies de coopération, il s'effectue **ad hoc**. En effet, bien que quelques initiatives par ailleurs **assez isolées** de consultation des ANE s'étaient déjà tenues en 2006 et 2007, la participation récente (en septembre 2009) d'une trentaine d'OSC à la revue à mi parcours du 10<sup>ème</sup> FED a probablement marqué de nouvelles relations avec la DUE, vue la qualité des débats et des contributions de la part des ANE ivoiriens.

Quant au niveau de l'information en matière d'implication de la SC, il faut avouer que la plupart des acteurs de la société civile en Côte d'Ivoire **ne connaissent pas** les dispositions contenues dans l'Accord de Cotonou en matière de programmation stratégique et de mise en œuvre de la coopération et leur degré de connaissance et de maîtrise des procédures et des instruments de la coopération européenne reste **très faible**.

#### 4. Diagnostic institutionnel des OSC ivoiriennes

L'exercice de diagnostic mené a mis en évidence une série de problèmes et de difficultés que le mouvement associatif ivoirien est en train de vivre. Ces difficultés témoignent d'une situation plus générale qui caractérise tous les secteurs de la vie du pays qui a connu ces dernières années une grave phase d'instabilité sociale et politique.

Cette situation plus générale s'est traduite pour le mouvement associatif **en une grosse difficulté à trouver aussi bien un positionnement stratégique correct au sein du contexte ivoirien et des modèles efficaces de survie et de développement de son action pour l'identification de solutions efficaces pour l'avenir du pays**. L'analyse en profondeur a toutefois mis en évidence certaines **particularités propres à chaque niveau de structuration** des organisations de la société civile.

C'est ainsi que le niveau des **organisations de base se présente avec de grosses potentialités** – pour la plupart inexprimées – tant sur le plan de la capacité de mobilisation sociale et de la volonté de contribuer à la gouvernance locale, que sur celui de l'identification de solutions efficaces selon une approche collective aux problèmes et non pas individuelle.

En dépit d'une forte disponibilité à l'engagement et l'autofinancement – ce qui représente les véritables valeurs de l'action – ce premier niveau de structuration est caractérisé par un **isolement aigu qui se traduit en un déficit important d'actions d'appui et de renforcement des capacités**. Par rapport aux **dynamiques régionales**, il existe une très forte diversité entre les organisations de base des différentes régions.

Les dynamiques des organisations à la base semblent être fortement **influencées** par la présence et l'action des partenaires techniques et financiers qui agissent en majorité dans l'humanitaire. Du fait également de cette influence, des organisations de base souvent sont créées sans savoir pourquoi et par conséquent **sans une mission et une vision claires**. De plus, chez les organisations de base ivoiriennes, il existe une tendance à se comporter comme des organisations de niveau supérieur (organisations de 2<sup>ème</sup> niveau) sans pour autant avoir les capacités, les ressources et les outils pour une **action efficace**.

Quant au **deuxième niveau** de structuration de la société civile, celui des organisations intermédiaires et d'accompagnement, l'analyse a mis en évidence des **problèmes importants sur le plan des ressources financières et humaines**. Si le premier aspect risque de paralyser ces organisations dans leurs activités, le deuxième est le résultat d'une tendance de ces organisations à agir comme des petits bureaux d'études.

Cette tendance est renforcée par l'attitude des bailleurs des fonds qui agissent pour la plupart dans l'humanitaire. Les **relations entre les ONG internationales** – mais aussi les bailleurs de fonds – et les organisations nationales sont pour la plupart des cas « **asymétriques** », les organisations nationales n'ayant souvent qu'un rôle de prestataire de services selon le schéma typique de la **sous-traitance**.

Or, la situation actuelle des organisations de deuxième niveau demanderait, comme le témoignent les rares cas de succès d'ONG ivoiriennes, d'**un accompagnement soutenu auquel ne semblent pas s'intéresser la plupart des ONG internationales** et des partenaires techniques et financiers engagés dans le pays. Dans ce cadre, même les rares organisations de 2<sup>ème</sup> niveau qui opèrent depuis longtemps dans le contexte du développement, sont mises en danger par la **concurrence** des opérateurs internationaux et nationaux qui agissent dans l'urgence humanitaire.

Ce cadre problématique des OSC de deuxième niveau risque de faciliter l'**éloignement de leur mission** à travers le renoncement par exemple à leur vocation au dialogue social et politique dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques nationales et sectorielles.

Le panorama de la société civile est complété par les **organisations faitières** qui ont connu ces dernières années un développement quantitatif considérable. Malgré un bon fonctionnement général et un leadership compétent et de qualité, de sérieux problèmes risquent de se poser au niveau de leur mission. Dans ce sens, il est extrêmement urgent que ces structures puissent non

seulement s'interroger sur leur vocation de service à leurs membres, mais surtout de **promouvoir une réflexion sur leur fonction de dialogue social et politique** dans le contexte particulier du pays, ce dialogue étant malheureusement négligé en faveur d'une activité de recherche de financements.

Dans ce sens, il est important que ces organisations soient **accompagnées tant financièrement que sur le plan d'un exercice de planification stratégique** qui puisse **redéfinir leur mission** au sein du mouvement associatif ivoirien.

Une considération particulière mérite d'être faite à propos des organisations faitières ivoiriennes de 4<sup>ème</sup> niveau. En effet, même si leur nombre est très réduit, elles se caractérisent par un **positionnement stratégique clair et tout à fait cohérent** avec leur mission.

## 5. Principaux constats sur l'approche des partenaires vis-à-vis des OSC ivoiriennes

Malgré un intérêt accru pour les OSC et l'accroissement graduel de l'engagement en Côte d'Ivoire des partenaires techniques et financiers, particulièrement les ONG, il existe un véritable **vide institutionnel** en matière de programmes et d'initiatives de coopération adressés aux acteurs de la société civile ivoirienne. En effet, du côté des bailleurs, s'ils s'intéressent aux OSC c'est fondamentalement pour **des raisons instrumentales** (en tant que prestataires de services pour un nombre de composantes des projets et programmes de développement) ou **d'une manière marginale**.

Dans un contexte caractérisé par la rareté des financements, ces interventions, dirigées par les demandes et les modes d'action imposés par les bailleurs, dans un souci d'assurer une prestation efficace et efficiente, **risquent fortement de détourner l'attention des organisations locales et de les éloigner des problèmes plus fondamentaux et plus structurels qui réclament leur attention**.

Du côté des ONG internationales, **une minorité exigüe de partenaires opèrent dans une logique qui vise le partenariat, opérationnel ou stratégique, avec les organisations locales et intègrent des objectifs de renforcement de capacités**. Ces partenaires ont des ressources limitées au sein d'une communauté « humanitaire », avec une vision à court terme orientée vers la satisfaction des besoins immédiats des populations. En effet, la majorité adopte une approche "paternaliste", voire même "dirigiste", vis-à-vis des partenaires locaux et un mode d'opération radicalement éloigné de cette logique d'accompagnement et de maîtrise d'œuvre conjointe. Ce n'est donc pas **ces ONG à vocation humanitaire qui peuvent aider à faire émerger un nouveau leadership au sein des organisations locales aussi bien de base que des organisations du deuxième niveau**.

## 6. Les programmes de la coopération européenne en appui aux OSC ivoiriennes

### 6.1. Quelques réflexions sur l'intervention communautaire dans le pays

Même en l'absence d'un programme d'appui à la société civile, les OSC ivoiriennes, de manière directe ou indirecte (via les ONG internationales) ont été impliquées de manière **très importante** dans la coopération communautaire à partir de 2003, et ce tant dans l'instrument géographique que thématique. Malgré ce scénario encourageant, il existe **3 problèmes majeurs** qui risquent de mitiger les résultats et l'impact de cette implication massive des OSC ivoiriennes.

Le premier problème est dû au contexte particulier qui a caractérisé l'intervention communautaire dans la période de 2003 à 2009. En effet, devant répondre à une crise profonde du pays sur les plans politique, institutionnel, social et économique, l'intervention communautaire a été caractérisée par **l'urgence**, qui n'est pas le contexte idéal pour valoriser les compétences des organisations de la société civile car, lorsque ces dernières sont impliquées elles ont normalement un rôle de simple exécutant ou plus souvent de sous traitant des ONG internationales sur des aspects secondaires par rapport à l'intervention principale. D'où le deuxième problème : la nature des relations contractuelles. La question a une double implication : la vocation des acteurs de la société civile et la mission de chaque organisation.

Pour ce qui est de la vocation des OSC, le diagnostic a mis en évidence une **très forte carence**, voir aussi l'absence, de la vocation d'acteur de dialogue social et politique dans les politiques et stratégies de développement surtout pour les OSC de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> niveaux. Clouer la vocation des acteurs de la société civile ivoiriens quasi exclusivement à la prestation de services risquerait de leur nier la reconnaissance juridique et politique qui leur a été donnée par les Accords de Cotonou.

Quant à la mission des organisations de la société civile ivoiriennes, la conséquence logique est que ce mode opératoire uniquement lié à la prestation de services risque de provoquer une véritable mutation génétique : d'OSC en bureaux d'étude où la logique qui compte c'est la **logique marchande** du marché de la consultation ou de la main d'œuvre à bas prix.

La question n'est pas simple et ne peut pas trouver des réponses dans le court terme. Il s'agit plutôt pour l'intervention communautaire dans le pays d'élaborer une **stratégie à moyen et long terme** vis-à-vis des acteurs de la société civile, ce qui représente justement le troisième problème.

En effet, si l'on compare les résultats du diagnostic des OSC avec les ressources importantes déployées dans le cadre de l'intervention communautaire on peut comprendre comment cette intervention se soit mise en œuvre sans une véritable stratégie de **valorisation** de la société civile ivoirienne.

La réalisation d'un programme d'appui à la société civile, bien évidemment, ne peut pas être la seule solution. Bien au contraire, le nouveau programme ne pourra avoir un sens et un impact appréciable s'il n'est pas conçu et réalisé dans le cadre d'une **stratégie plus large** qui puisse valoriser et prendre en compte les différentes vocations et toutes les diversités de la société civile ivoirienne.

## 6.2. *Quelques considérations sur l'approche « lignes thématiques » en matière de RC*

Compte tenu de la situation de fragilité des OSC en Côte d'Ivoire, à l'exception de quelques rares organisations qui excellent, et au regard du « vide institutionnel » existant en matière de programmes et d'initiatives de coopération adressés à ces acteurs, **l'approche « ligne thématique » risque de ne pas être l'approche adéquate pour contribuer à la mise à niveau des OSC.**

En effet, tandis que l'appui aux initiatives locales de développement nécessite une approche guidée par « la demande » (le but étant de financer les activités et les initiatives proposées par les acteurs eux-mêmes), le renforcement des capacités nécessite une approche programmatique coordonnée, capable de concilier « la demande » et « l'offre » selon une logique de partenariat et de processus d'**accompagnement** des organisations à moyen terme.

De surcroît, l'approche « **ligne thématique** », finit par privilégier les organisations solidement assises et/ou déjà soutenues et/ou ayant une expérience en matière de rédaction de projets, au détriment des organisations dépourvues d'un tel soutien et expérience. En outre, l'approche « ligne thématique », en l'absence d'un **schéma stratégique défini**, résulte en l'éparpillement des initiatives isolées et peu coordonnées et/ou en une concentration excessive sur certains thèmes et/ou certaines régions géographiques.

## 7. **Conclusions et recommandations de l'étude**

### 7.1. *Conclusions de l'étude : les enjeux pour la société civile et les besoins ressentis en renforcement de capacités*

La crise politique du pays a grandement **réduit la capacité et la crédibilité** de l'administration publique, laissant un état fragile caractérisé par la faible **existence de mécanismes de participation** des acteurs de la société civile, au processus de prise de décision.

Dans un tel contexte, un élément clef est représenté par la dimension temporelle – sans doute caractérisée par **le moyen et surtout le long terme** - que la **construction participative de la vie du pays** exige : le renforcement des capacités est particulièrement plus complexe dans une société



fragmentée par des phénomènes de détérioration sociale et par des situations de conflit qui ont perduré et continuent à l'être dans une sortie infinie de la crise.

Dans ce cadre, l'enjeu majeur pour la consolidation et le perfectionnement du processus de démocratisation dans le pays, condition indispensable pour sortir de la crise, est **l'appropriation du mécanisme décisionnel** de la part de la société civile, de façon à ce qu'elle puisse devenir un acteur actif et contribuer de manière pertinente à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement, dans l'optique de l'exercice de la responsabilité sociale et de **l'intérêt collectif**, et dans la logique de la **bonne gouvernance**.

Aujourd'hui la société civile en Côte d'Ivoire est confrontée à **quatre enjeux majeurs** ci-après illustrés.

*a. La construction et la gestion de l'espace public selon une logique de gouvernance locale*

Le premier enjeu pour la société civile ivoirienne consiste en la **construction et la gestion de l'espace public** qui est représenté à la fois par la sortie de la crise et par la relance de la décentralisation. En effet, la société civile, au niveau local et communal, s'offre une grande opportunité d'intégrer et d'enrichir par sa propre contribution le contexte de la décentralisation, qui est **l'arène publique privilégiée** où restituer à la société civile ses prérogatives pour longtemps ignorées du fait de la crise et du contexte d'urgence humanitaire.

Cela nécessite alors que **deux aspects** soient pris en compte : le positionnement des différents OSC ivoiriennes selon leur mission et vocation ; et le rôle primordial des acteurs de la société civile dans le dialogue sur les politiques et stratégies de développement.

Pour ce qui est du premier aspect, il est important qu'un **positionnement correct** puisse changer les tendances en cours pour lesquelles les organisations de base se comportent comme des organisations de 2<sup>ème</sup> niveau, les organisations intermédiaires comme des petites organisations faitières et les organisations de 3<sup>ème</sup> niveau comme des petits bureau d'étude.

Quant au deuxième aspect, il faut que les organisations de la société civile donnent leur **contribution** au développement du pays. Or, d'une part il faut d'abord que ce rôle soit **reconnu et accepté** par l'Etat et les bailleurs de fonds et d'autre part que les OSC ivoiriennes soient claires dans la redéfinition des relations de pouvoir au sein de la nouvelle arène publique qui ressortira de cette phase de transition politique et institutionnelle mais surtout dans l'après crise.

*b. La dichotomie au sein des OSC entre la prestation de services et le positionnement en tant qu'acteurs de développement*

Le deuxième enjeu est représenté par la **dichotomie** qui existe au sein des organisations de la société civile, et plus particulièrement pour celles du deuxième et troisième niveaux de structuration. Cette dichotomie concerne d'une part l'action orientée vers la prestation de services et d'autre part celle qui reconnaît au cœur de sa mission les questions de développement et surtout de dialogue sur les politiques et stratégies nationales et sectorielles.

A la base de cette dichotomie il y a **trois facteurs** : la rareté des ressources financières ; la carence d'expertise nationale pour la mise en œuvre des programmes et des projets de développement promus par les bailleurs de fonds présents dans le pays ; le manque d'accompagnement, aggravé par la présence de modalités d'intervention typiques de la logique de l'urgence et de l'aide humanitaire.

En ce qui concerne la rareté des ressources financières, elle est la conséquence du **désengagement** de la communauté des donateurs à partir des années 2002-2003. Cela a provoqué non seulement le départ des agences et bureaux de coopération au développement, mais aussi l'impossibilité pour les ONG de développement de trouver les moyens nécessaires à leurs activités.

Pour le deuxième facteur, il faut rappeler que la **reprise progressive** au cours des deux dernières années (et plus particulièrement à partir de l'Accord de Ouagadougou en 2007) de la coopération structurelle de quelques acteurs de coopération (par exemple l'Allemagne et surtout l'Union

européenne et la Banque Mondiale) ajoutée à des ressources très importantes dans l'humanitaire a entraîné une forte **demande d'expertise nationale**. C'est ainsi que les ONG de développement ont été de plus en plus **impliquées** en tant que prestataires de services dans la mise en œuvre de programmes et projets car souvent – surtout dans les régions septentrionales et occidentales du pays – elles constituaient la **seule expertise disponible**.

Quant au troisième facteur, il est l'effet direct de cette **orientation** vers la fonction de prestataires de services au sein du monde des ONG ivoiriennes – mais aussi des organisations faitières de 3<sup>ème</sup> niveau, de la part de leurs partenaires internationaux. C'est ainsi que l'aspect de l'accompagnement des acteurs nationaux, qui aurait dû être à la base d'actions de renforcement de capacités, a été complètement **négligé** par leurs partenaires, notamment les ONG internationales.

Ces différents aspects témoignent d'un **problème de positionnement stratégique de la société civile** vis-à-vis des questions de développement durable du pays, ce qui se traduit également par une certaine **léthargie**, surtout au 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> niveaux, quant à sa **capacité d'initiative**. Aujourd'hui, la préoccupation majeure de la société civile semble s'identifier avec la recherche de raccourcis pour repérer les ressources financières indispensables à sa **survie**, dans un contexte caractérisé par une **concurrence** accrue tant à l'intérieur du mouvement associatif ivoirien qu'à l'extérieur.

#### *c. La concurrence interne et externe aux acteurs ivoiriens*

Le virage des ONG vers un modèle prépondérant de prestation de services, en s'éloignant ainsi de leurs mission et vision originelles, entraîne une **crise d'identité** qui risque de remettre en cause leur rôle de moteur du progrès et de la démocratie, car elle comporte l'adoption de modèles de comportement propres aux bureaux d'études - et plus généralement du secteur marchand – comme l'aspect de la concurrence. En effet la société civile ivoirienne, surtout pour ce qui est de son deuxième niveau de structuration, est caractérisée par **une forte concurrence interne pour l'accès aux ressources des bailleurs, indispensables à sa survie**.

Quant aux bailleurs, souvent les modalités d'accès à leurs ressources, se font – à juste titre – selon des procédures assez **strictes et rigides** de mise en concurrence, tels par exemple les appels à propositions, en alimentant davantage un climat de compétition, au sein du mouvement associatif ivoirien. Ce qui se traduit souvent en **le recours à des consultants pour la rédaction et, parfois, aussi pour la conception de projets à soumettre aux bailleurs** selon les formats et les caractéristiques requis par les procédures des différents partenaires techniques et financiers présents dans le pays.

Quant à la **concurrence externe**, exercée par la plupart des ONG internationales, elle est sans doute assez dangereuse pour l'avenir de l'ensemble du mouvement associatif ivoirien. En effet, bien que quelques **ONG internationales** aient joué un rôle déterminant dans l'accompagnement de quelques acteurs nationaux, en général les ONG internationales agissant surtout dans l'humanitaire ne semblent pas du tout intéressées à l'affirmation d'un mouvement ivoirien fort et doté de compétences pointues, en mesure de dialoguer avec l'Etat pour apporter son point de vue dans la recherche des solutions aux nombreux problèmes qui entravent le développement du pays et la sortie de sa longue crise.

En réalité, ces dernières années – suite aux difficultés liées à la recherche de financement au Nord - on assiste à une tendance des ONG internationales à développer des **stratégies de « captation » des financements locaux** disponibles dans les pays en développement. Ce faisant, en Côte d'Ivoire, ces structures se placent souvent dans une logique de **compétition**, voir de **concurrence** avec des OSC nationales, avec des conséquences néfastes sur le développement de ces dernières.

#### *d. D'énormes besoins en matière de renforcement de capacités, confrontés à l'absence de partenaires capables de relever le défi*

Malgré l'intérêt accru pour les OSC et l'accroissement graduel de l'engagement en Côte d'Ivoire des partenaires techniques et financiers, particulièrement les ONG internationales, il existe un véritable

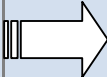

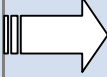

**vide** en matière de programmes et d'initiatives de coopération adressés aux acteurs de la société civile ivoirienne. En effet, si les bailleurs s'intéressent aux OSC, c'est surtout pour **des raisons instrumentales** (en tant que prestataires de services pour leurs projets et programmes) ou **d'une manière tangentielle**.

Du côté des ONG internationales seule **une minorité de partenaires opèrent dans une logique qui vise le partenariat, opérationnel ou stratégique avec les organisations nationales, et intègrent des objectifs de renforcement des capacités**.

Cette réalité contraste fortement avec les besoins énormes en matière de **renforcement de capacités** exprimés par les représentants des OSC et identifiés par la mission. En effet, bien qu'il existe un nombre de points de force - telle la forte disponibilité à l'engagement dans l'espace local et à l'autofinancement - les OSC, sont confrontées à d'énormes faiblesses structurelles. Ainsi, le mouvement associatif ivoirien a du mal à **trouver à la fois un positionnement stratégique correct au sein du contexte ivoirien que des modèles efficaces de survie et de développement de son action**.

*7.2. Recommandations : vers une stratégie en appui aux acteurs de la SC ivoirienne*

Concernant les recommandations, elles sont formulées par rapport **aux quatre enjeux majeurs** identifiés par la mission. C'est ainsi que chaque enjeu trouve sa reformulation en termes d'axe stratégique. Le but final étant celui d'identifier **les principales composantes d'une stratégie cadre à moyen et long terme** en appui aux acteurs de la société civile ivoirienne. Le passage des conclusions aux recommandations est illustré ci-après :

| ENJEUX IDENTIFIES POUR LA SC  |   | AXES STRATEGIQUES PROPOSES   |
|---|---|--|
| 1. La construction et la gestion de l'espace public selon une logique de gouvernance locale                                     |   | <b>Axe stratégique 1</b> - Vers une construction et gestion de l'espace public local selon une logique de gouvernance locale |
| 2. La dichotomie au sein des OSC entre la prestation de services et le positionnement en tant qu'acteurs de développement       |  | <b>Axe stratégique 2</b> – Vers un positionnement des OSC en tant qu'acteurs de développement                                |
| 3. La concurrence interne et externe aux acteurs ivoiriens  |  | <b>Axe stratégique 3</b> – Vers une logique de coopération et de partenariat au sein de la SC et avec les partenaires        |
| 4. D'énormes besoins en matière de renforcement de capacités, confrontés à l'absence de partenaires capables de relever le défi |  | <b>Axe stratégique 4</b> – Vers un renforcement des capacités efficace et adapté aux différents acteurs et vocations         |

## 1. Préambule

### 1.1. Introduction

La mission portant sur l'"Etude de faisabilité du programme d'appui à la société civile en Côte d'Ivoire" s'inscrit dans le cadre général de la coopération entre le pays et l'Union Européenne, dont les lignes directrices sont contenues dans le **PIN 10<sup>ème</sup> FED**, selon l'esprit et les nouvelles stratégies de l'Accord de Cotonou en matière d'implication des acteurs non étatiques.

#### 1.1.1. Le cadre de référence de l'étude de faisabilité

Une des grandes **innovations** du nouvel **Accord de Cotonou** réside dans la **reconnaissance juridique et politique** de la participation d'acteurs, autres que l'Etat, dans le processus de développement et de coopération. D'une part, cette participation est définie comme l'un des principes fondamentaux de la coopération (Article 2 - Principes fondamentaux). D'autre part, et pour la première fois dans l'histoire de la coopération UE - ACP, un nouveau chapitre sur les acteurs du partenariat reconnaît le **rôle complémentaire** de la société civile, du secteur privé et des collectivités territoriales décentralisées, conjointement avec l'Administration centrale, dans le processus de développement et, subséquemment, de coopération.

La définition des stratégies nationales de développement reste, cependant, la compétence des gouvernements ACP (principe de la souveraineté des Etats) ; mais les acteurs non étatiques doivent être impliqués tout au long du processus de consultation, programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation. C'est ainsi que le nouvel Accord comporte des **dispositions novatrices** destinées à promouvoir des **approches participatives**, en vue d'assurer la participation de la société civile et des acteurs économiques et sociaux, notamment :

- en leur fournissant les **informations appropriées** sur l'accord de partenariat ACP-CE ;
- en assurant la **consultation** de la société civile sur les réformes et les politiques économiques, sociales et institutionnelles qui feront l'objet d'un soutien de la CE ;
- en facilitant la participation des acteurs non gouvernementaux à la **mise en œuvre** des programmes et des projets ;
- en fournissant aux acteurs non gouvernementaux un soutien approprié pour le **renforcement de leurs capacités** ;
- en encourageant la **mise en réseau** et l'établissement de liens entre les acteurs des ACP et de la CE.

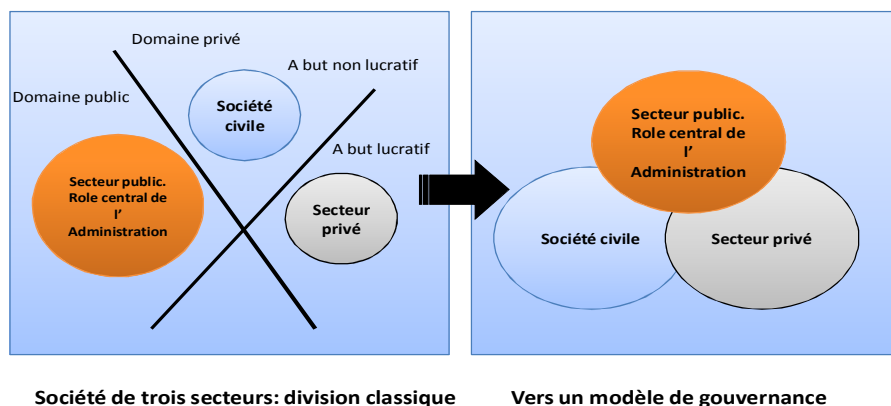
Cette nouvelle dimension doit aussi être appréhendée dans le cadre de l'**ancrage politique** affermi de la coopération, ce qui constitue la première grande innovation du nouvel accord. Le **dialogue politique**, qui est désormais au cœur même du nouvel accord, porte sur l'examen des problèmes politiques touchant des domaines très variés (dont l'Etat de droit et la bonne gouvernance, par exemple), dépassant le cadre des sujets traditionnellement abordés par la coopération.

L'Accord de Cotonou se propose en définitive de **concilier** la responsabilité, qui revient légitimement aux gouvernements centraux dans les processus de développement, à la nécessité d'une meilleure participation des autres acteurs de la société civile.

La crise des structures publiques et de modèles traditionnels de prestation de services, conjointement avec le renforcement croissant des sociétés civiles ont de fait produit une accélération du passage d'un système de gestion **de la société fondé sur le gouvernement** (c'est-à-dire sur le rôle central des acteurs publics en tant que planificateurs et exécuteurs des politiques publiques) à **un système fondé sur la gouvernance** (c'est à dire sur l'interaction croissante, sur la négociation et sur le partenariat entre une multitude d'acteurs publics, d'acteurs privés et d'acteurs de la société civile).

Graphiquement, ce passage peut être formulé comme suit :

Figure 1 : La transition vers un modèle de gouvernance



Source : Maurizio Floridi et Beatriz Sanz Corella

Ce qui est essentiel dans un tel système de *gouvernance*, c'est la **reconnaissance** des rôles bien précis des trois typologies d'acteurs concernés, à savoir : l'Administration publique, le secteur privé et la société civile. Les trois acteurs sont **nécessaires et complémentaires**, et leur relation doit se situer dans un plan d'équilibre de forces, essentiel pour l'établissement des partenariats (ce modèle de société basé sur un équilibre entre les trois typologies d'acteurs est souvent désigné comme société relationnelle).

La **consolidation** donc d'un groupe d'acteurs passe nécessairement par la consolidation des autres acteurs, et non pas, par leur atrophie. En effet, la société civile ne peut pas remplacer les fonctions de l'Etat, mais doit participer à toute négociation concernant le développement d'un territoire donné tout en intégrant le point de vue étatique grâce à sa connaissance, très souvent exclusive, des problèmes en question sur le plan local, régional et même national. Cette logique tripartite qui caractérise l'approche gouvernance est applicable à plusieurs niveaux d'analyse : micro, méso et macro.

Dans ce cadre, dans de nombreux pays ACP, la **première génération** de programmes d'appui à la société civile dans le cadre de Cotonou a été mise en œuvre ou est en cours de réalisation pour 40 pays impliqués (soit un total de 42 programmes d'appui à la société civile, la Guinée et le Zimbabwe ayant eu chacun deux programmes d'appui aux différentes acteurs de la société civile).

En Côte d'Ivoire, même en l'absence d'un programme spécifique d'appui à la société civile sous le 9<sup>ème</sup> FED, il est important de préciser que l'intervention communautaire au cours des dernières années dans le pays a comporté des **appuis aux actions des OSC** dans le cadre des quatre Programmes d'Urgence et Réhabilitation (PUR) et du Programme de Soutien à la Décentralisation et à l'Aménagement du Territoire (PSDAT), financé par le 8<sup>ème</sup> FED. A cela il faut ajouter l'implication des OSC dans l'instrument thématique, et plus particulièrement l'IEDDH et la ligne ANE et AL.

Ces expériences constituent une **base** sur laquelle on peut bâtir des initiatives futures en appui des ANE, et plus particulièrement des acteurs de la Société Civile, dans l'esprit des principes promulgués par l'Accord de Cotonou.

### 1.1.2. Le cadre thématique de l'étude de faisabilité

En effet, en Côte d'Ivoire, compte tenu du **contexte de post crise**, les organisations de la société civile (OSC) peuvent jouer un **rôle primordial** dans l'accompagnement des processus nationaux en cours et notamment la réforme judiciaire et pénitentiaire, la réforme de l'enseignement technique et la formation professionnelle, et la réforme du secteur de la santé. Par ailleurs ces trois domaines feront l'objet d'un appui communautaire dans le cadre du 10<sup>ème</sup> FED.

Pour que les OSC puissent jouer ce rôle d'accompagnement actif et proactif des changements sociaux et institutionnels dans le pays, le **DSP/PIN 10<sup>ème</sup> FED** a alloué des ressources pour le renforcement de leurs capacités à la hauteur de 2,5 millions d'euros qui ont atteint, après la revue à mi-parcours le montant de **4 millions**.

En effet, une étude de pré-faisabilité pour un programme d'appui à la société civile menée en 2005 avait mis en évidence que les OSC ivoiriennes étaient affectées par une série de **faiblesses sur le plan de leurs capacités institutionnelles, techniques et financières** qui ont de fait **empêché leur participation pleine et responsable** dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement et dans la difficile phase politique et institutionnelle que le pays a vécu ces derniers temps.

Le nouveau programme d'appui aux OSC ivoiriennes, comme appui direct pour le renforcement de ces acteurs représente donc une première pour le pays et une opportunité importante pour que ces acteurs soient appuyés et renforcés non seulement dans leur rôle de prestataires de services mais surtout et plutôt dans leur **rôle d'acteurs de développement et de gouvernance**.

La phase de sortie de la crise qui caractérise le pays est un argument fondamental pour que l'intervention communautaire consacre une attention particulière au renforcement d'acteurs collectifs, tels que les OSC qui peuvent donner une **contribution primordiale** pour sortir la Côte d'Ivoire de sa situation d'instabilité politique et institutionnelle et diriger ses efforts vers la lutte contre la pauvreté et le développement durable.

### 1.1.3. Le cadre institutionnel de l'étude de faisabilité

Comme reporté par les TdR, **l'objectif de l'étude** est de *"fournir une vue d'ensemble de la situation de la société civile ivoirienne, et sur cette base de proposer un programme d'appui à la société civile, afin de lui permettre de jouer son rôle d'acteur à part entière du dialogue politique notamment dans le contexte de sortie de crise que le pays est en train de vivre"*, l'objectif spécifique étant celui de *"contribuer à l'identification et à la formulation d'un programme d'appui à la société civile ivoirienne"*.

En ce qui concerne les **tâches demandées** aux experts dans la réalisation de ladite étude, il s'agissait de préciser :

- *les problèmes auxquels sont confrontés les ANE les plus dynamiques dans le contexte politique actuel en Côte d'Ivoire, les motivations et les intérêts des différents acteurs du processus politique ;*
- *les thèmes prioritaires d'intervention les plus urgents ;*
- *les typologies d'acteurs à cibler ;*
- *le dispositif d'appui direct à la société civile défini à travers une approche participative.*

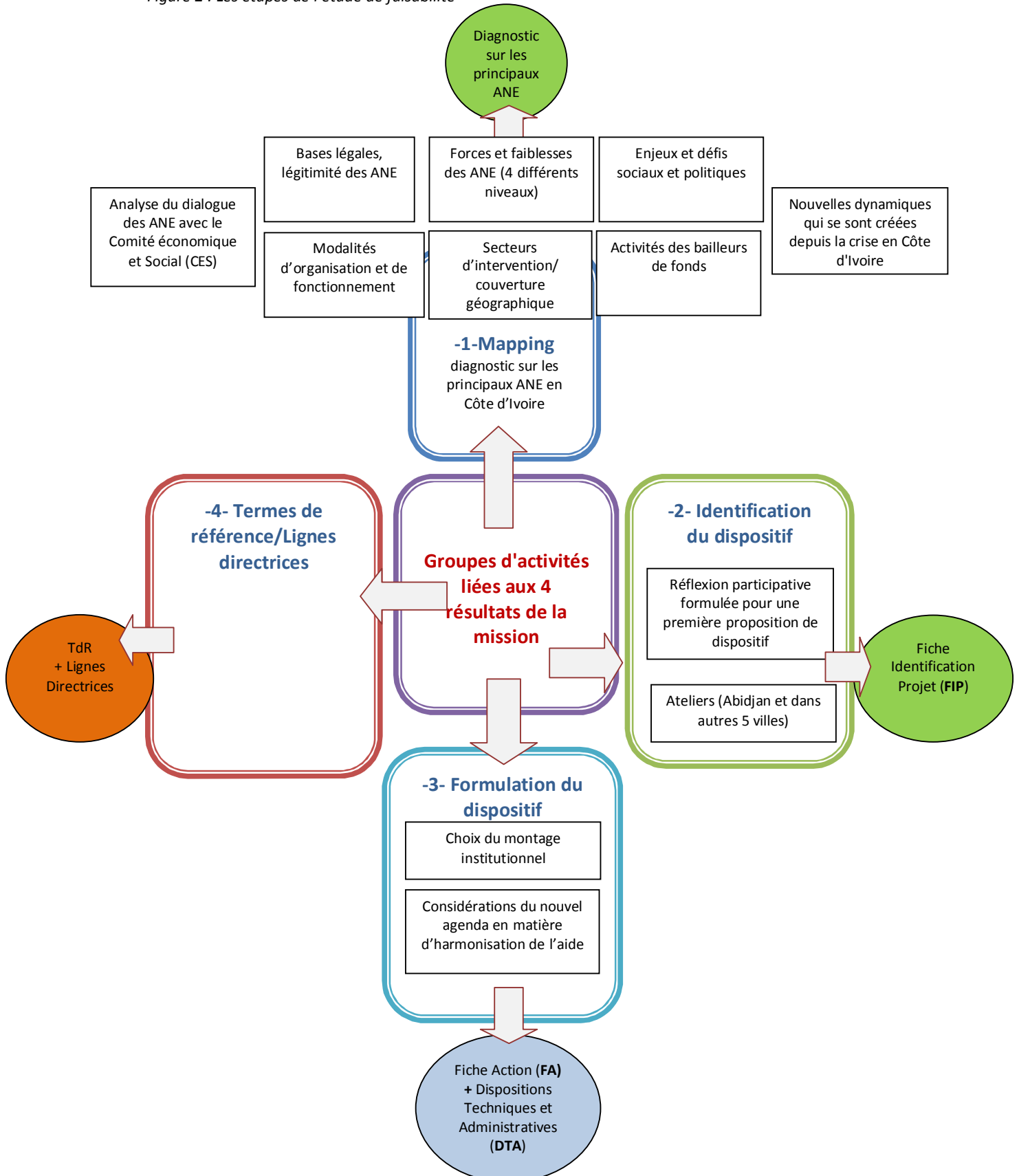
Les TdR précisent également que *"les experts devront identifier et prendre en compte, dans la définition du projet, les enjeux d'un renforcement de capacités de la société civile dans le contexte particulier de sortie de crise actuelle et d'élections présidentielles, législatives et locales"*.

Quant aux **résultats à atteindre** par la mission, il s'agissait de :

1. **Mapping des OSC** : un diagnostic sur les principaux OSC en Côte d'Ivoire est produit (Bases légales, légitimité et modalités d'organisation et de fonctionnement, dispositifs de concertation, etc. ; Secteurs d'intervention, couverture géographique et types de financement ; Forces et faiblesses des OSC aux 4 différents niveaux de structuration ; Enjeux et défis sociaux et politiques qui interpellent la société civile notamment dans cette phase sociopolitique de sortie de crise ; Nouvelles dynamiques qui se sont créées depuis la crise en Côte d'Ivoire, aux 4 niveaux des OSC ; Activités des bailleurs de fonds et en particulier des Etats membres de l'UE ; Analyse du dialogue des OSC avec le Comité économique et Social (CES) et institutions (notamment l'association des députés du Parlement) ; Analyse et proposition de hiérarchisation des domaines prioritaires d'intervention.
2. **Identification du dispositif** : Sur la base des éléments issus du mapping, une réflexion participative doit permettre de formuler une première proposition de dispositif technique et financier d'accompagnement de la société civile. Une fiche d'identification du projet (FIP pour approche projet) est produite. Une analyse de la situation sociopolitique du contexte, des besoins et des parties prenantes et des leçons tirées d'autres appuis aux OSC est effectuée. La description du projet, y compris des modalités de mise en œuvre est élaborée. Des ateliers (à Abidjan et dans 4 villes secondaires en fonction des conditions de sécurité) seront réalisés dans le but d'approfondir les orientations pour l'instruction du nouveau programme. Une analyse des synergies et complémentarités avec les appuis d'autres bailleurs et d'autres actions financées par la CE dans le domaine de la gouvernance et des secteurs sociaux est effectuée.
3. **Formulation du dispositif** : Sur la base des résultats du mapping et de l'identification, un projet de fiche action (FA) et des dispositions techniques et administratives (DTA) pour un programme de 4 Meur et d'une durée de quatre ans éligible au financement du 10<sup>ème</sup> FED, est rédigé. Le choix du montage institutionnel du programme doit prendre en compte, avant tout, le contexte du pays mais également les considérations du nouvel agenda en matière d'harmonisation de l'aide en respect de la Déclaration de Paris.
4. **Projet de Termes de référence/Lignes directrices** : pour le recrutement de la structure nécessaire à la gestion du programme est présenté.

Les quatre groupes d'activités liées aux 4 résultats se fondent largement sur une **approche participative** à toutes les étapes du déroulement de la mission, ce qui est ci-après précisé.

Figure 2 : Les étapes de l'étude de faisabilité





## 1.2. L'approche théorique de l'étude de faisabilité

### 1.2.1. Le concept de société civile adopté par l'étude

Sur le plan plus spécifiquement **methodologique**, l'étude a adopté un concept de société civile à la fois inclusif et sélectif, en vue d'une efficacité tant au niveau de la compréhension des dynamiques existantes que de celui de l'implication des OSC dans des futures actions éventuelles, en matière de renforcement de capacités.

Quant à **l'inclusion**, le concept a tenu compte de la pluralité - en termes de multiplicité et d'hétérogénéité - des formes organisationnelles propres à la société civile, où les formes associatives, souvent informelles, au niveau de la base ont la même légitimité politique et sociale que les plates-formes, les réseaux et les ONG (féminines, de développement, des droits de l'homme, etc.) placés à un niveau intermédiaire. Cette approche a été privilégiée dans le but d'éviter l'écart existant parfois entre les organisations de base et les organisations intermédiaires.

Cependant, le concept de société civile adopté a pris en compte également la **capacité sélective**. En effet, si d'une part, il faut que le concept comprenne tous les acteurs collectifs de la société civile qui sont à l'œuvre pour le développement social, économique et culturel du pays, il faut, d'autre part, qu'on soit en mesure de pouvoir opérer une sélection objective au détriment de tous ceux qui, au sein de la même société civile, agissent exclusivement selon un intérêt particulier.

Ce deuxième caractère sélectif du concept permet de faire la distinction entre les acteurs collectifs de différentes natures orientés vers la responsabilité sociale et les entités qui n'ayant pas une véritable assise associative ne sont que l'expression de l'action de quelques individus, agissant parfois pour **leur propre intérêt**.

Selon cette approche, la société civile est constituée par l'ensemble des acteurs collectifs qui agissent au niveau local, régional ou national et qui sont porteurs d'une **orientation à la responsabilité sociale**. Les acteurs de la société civile dans ces conditions expriment une intentionnalité et opèrent en faveur du développement social et économique de leur propre territoire, dans l'intérêt de la collectivité, souvent à travers la production de biens ou de services d'intérêt public, en concertation avec les acteurs publics compétents.

### 1.2.2. Les dynamiques de la société civile et le principe de l'analyse différenciée des acteurs

Une attention particulière a été consacrée à la définition des dynamiques de la société civile ivoirienne selon **4 niveaux d'analyse** correspondant aux quatre typologies couramment adoptées par les chercheurs et les experts en mouvements associatifs. Chacun de ces 4 niveaux a fait l'objet d'une réflexion tant aux niveaux des modalités d'implication dans la coopération européenne – sur le plan du dialogue et de la concertation, sur le plan de la mise en œuvre de programmes et projets, et sur le plan de la perception des OSC de l'intervention communautaire dans le pays - qu'à celui du futur programme d'appui à la société civile.

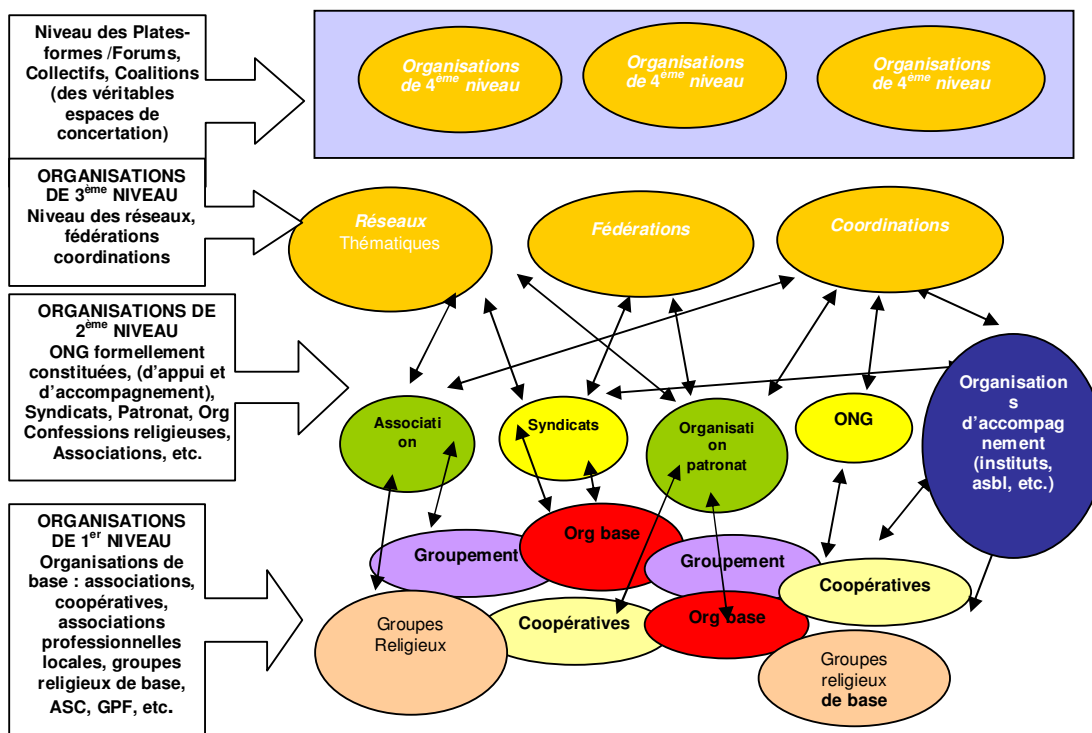
Cette typologie suggérée également par le « Manuel à l'usage des acteurs non étatiques<sup>1</sup> » promu par le Secrétariat ACP, permet en outre d'éviter toute confusion sur le rôle et le positionnement de chaque acteur au sein de la société d'un pays, mais aussi d'éviter la mise en concurrence entre acteurs qui ne peuvent pas partager le même point de départ. En effet, les **valeurs, la mission des organisations, les compétences techniques, le fonctionnement, le leadership d'un acteur** de base ne peuvent pas être comparés avec ceux d'une organisation faitière de niveau supérieur même s'ils agissent dans le même secteur ou domaine d'activités.

La typologie se base sur quatre **niveaux d'analyse** (ou de structuration) qui sont présentés dans la figure ci – après. Dans cette figure, chacune des 4 grandes flèches reportées dans la colonne gauche représente un des 4 niveaux de structuration des acteurs non étatiques, à savoir (du haut

<sup>1</sup> ECDPM et Secrétariat ACP, L'Accord de Cotonou – Manuel à l'usage des Acteurs non Etatiques, Bruxelles, Février 2004 (page 32 : « Définition des acteurs non étatiques » et page 101 : « Flux d'informations entre ANE »).

vers le bas) : les organisations faitières de 4<sup>ème</sup> niveau ; les organisations faitières de 3<sup>ème</sup> niveau ; les organisations intermédiaires et d'accompagnement ; et les organisations de base.

Figure 3 : Les 4 niveaux pour l'analyse différenciée des acteurs



Source : Maurizio Floridi et Beatriz Sanz Corella

En ce qui concerne les 4 niveaux d'analyse, le **premier niveau** concerne les organisations de base (*grass roots organisations*) - coopératives ; organisations socio-économiques ; syndicats de paysans ; associations féminines, de jeunes, culturelles, sportives ; groupements d'intérêt commun, etc -, constituées en milieu rural et urbain, sous l'initiative d'un groupe de personnes qui s'associent pour proposer des solutions conjointes à des problèmes du contexte local immédiat, défendre leurs droits ou améliorer leurs conditions de vie et d'accès aux services publics (santé, éducation, etc.).

Le **deuxième niveau** est composé par les acteurs formellement constitués et avec un niveau avancé de structuration, orientés à la responsabilité sociale, qui travaillent au bénéfice de la population et de ses formes organisationnelles du premier niveau, qu'ils accompagnent. Les ONG de développement, les organisations à but non lucratif d'accompagnement de dynamiques de développement, les associations de Droits de l'Homme, les organisations syndicales, etc. appartiennent à cette typologie.

Le **troisième niveau** est composé par les organisations faitières - fondamentalement coordinations, fédérations et réseaux - constituées par un collectif d'organisations qui décident de s'associer et collaborer selon une logique thématique et/ou géographique. L'organisation fruit de cette collaboration est souvent conçue comme un espace d'échanges, de communication et de concertation entre les organisations membres, ainsi qu'un outil pour la prestation de services aux organisations membres dans des domaines comme le renforcement de capacités, la projection à l'extérieur, la défense des intérêts du collectif, etc.

Les plates-formes et les espaces de concertation, qui composent le **quatrième niveau**, sont constitués d'organisations d'organisations faitières" (c'est à dire, composées souvent de réseaux,

coordinations, etc.) qui se caractérisent par leur degré de souplesse et de perméabilité (la structuration est pratiquement inexistante ; souvent il n'existe pas une formalisation de la relation entre les membres). Elles sont créées pour "faire front commun" face à une problématique externe commune; face aux pouvoirs publics, etc.

Cette typologie des organisations de la société civile pourra permettre, finalement, de comprendre le **positionnement** des différentes organisations ainsi que les problèmes liés à chaque niveau et les solutions à préconiser dans le cadre du futur programme d'appui à la société civile.

Si les vocations et les caractéristiques des 4 niveaux de structuration des OSC diffèrent de manière importante, l'analyse et les stratégies d'intervention et d'appui devront donc tenir compte du **rôle que chaque niveau joue et peut jouer davantage** dans le développement de la Côte d'Ivoire.

En effet, si les **organisations de base** de 1<sup>er</sup> niveau peuvent assurer la **mobilisation sociale et l'ancrage territorial**, les **organisations de 2<sup>ème</sup> niveau** (avec leurs points de force – surtout au niveau de la société civile) peuvent mettre à disposition leurs **compétences parfois extrêmement pointues** au service du développement.

Quant aux **organisations faitières de 3<sup>ème</sup> niveau**, elles peuvent faciliter l'accès aux ressources de leurs membres, l'information et surtout la capitalisation des expériences. Ce niveau est également fondamental pour assurer une **vision nationale des problématiques de la gouvernance et du développement**, outre des actions de plaidoyer et de lobbying tant au niveau des politiques que des conditions opérationnelles de leurs organisations membres.

Enfin, les **organisations faitières de 4<sup>ème</sup> niveau** ont un rôle primordial non seulement dans le **dialogue politique sur les stratégies nationales de développement** mais aussi sur le plan de la **coordination entre les différentes familles d'acteurs non étatiques**.

Chaque niveau de structuration, grâce à son rôle et son positionnement stratégique spécifiques, peut apporter **sa propre contribution** tant aux efforts du pays dans la bonne gouvernance et la lutte contre la pauvreté que dans cette phase de sortie de la crise que le pays est en train de vivre. Cette stratégie de la **différenciation s'avère donc opportune et nécessaire pour que chaque niveau soit renforcé dans l'exercice de ses fonctions et prérogatives au service de l'intérêt collectif et du développement de la Côte d'Ivoire**.

### **1.2.3. Définition opérationnelle du terme "renforcement de capacités"**

Le renforcement de capacités doit être conçu comme un **processus** qui vise à faciliter la consolidation, conjointement avec les acteurs, de leurs capacités pour leur permettre d'évoluer et s'adapter aux nouvelles exigences du contexte afin de jouer le rôle qui leur appartient dans un schéma/modèle de partenariat, a une nature multidimensionnelle, dans la mesure où il se focalise sur trois dimensions :

- la dimension du **renforcement des compétences individuelles** où les questions liées au leadership stratégique sont également traitées ;
- la dimension de **l'organisation** avec une attention particulière aux aspects de l'identité, ainsi que les critères d'efficacité et d'efficience ;
- et la **dimension du renforcement relationnel** et du **contexte** où les questions primordiales sont celles du développement de compétences et de capacités pour la collaboration avec d'autres acteurs et l'élaboration d'un cadre juridique et institutionnel adapté aux besoins des organisations et aux exigences en matière de participation à la gestion des politiques publiques. L'environnement est conçu ainsi non seulement comme un facteur conditionnant (de manière positive ou négative) les possibilités de renforcement institutionnel des acteurs, mais aussi comme élément que l'on peut aspirer à transformer.

Cette définition opérationnelle se fonde sur certains **principes de base** qui seront retenus dans la formulation du nouveau programme et qui ont été à la base de l'analyse des acteurs au cours de l'exercice de mapping, et notamment :

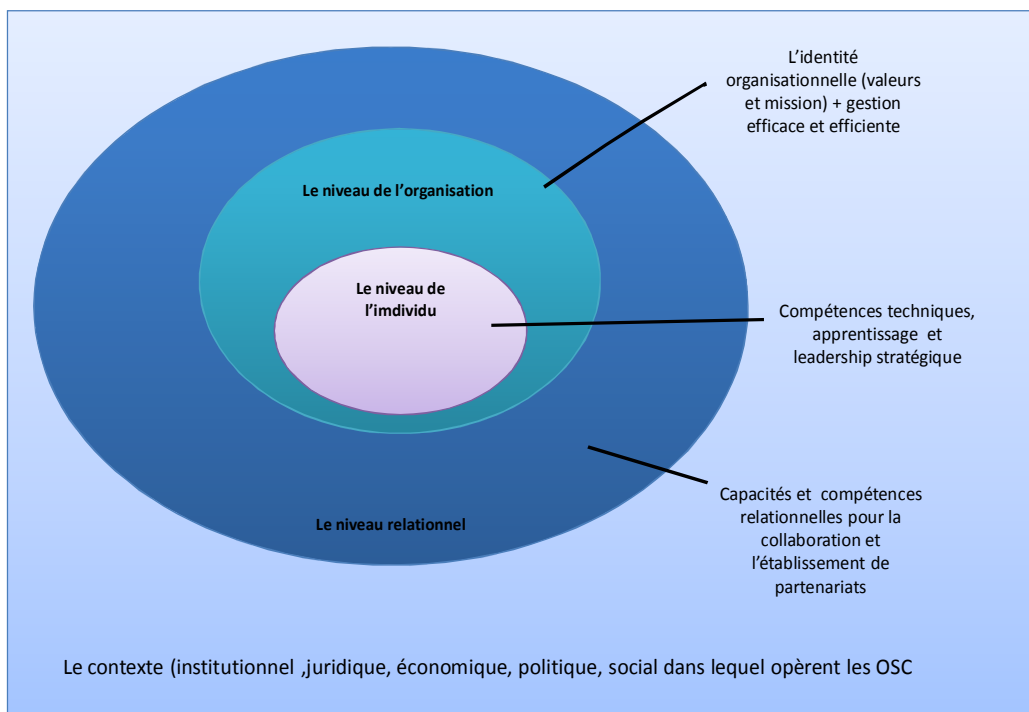
- Développer les capacités **est une affaire de dynamisation de l'apprentissage plutôt que de transfert de connaissances. La question de l'appropriation est donc fondamentale.**
- Le point de départ pour le renforcement des capacités est de **construire sur ce qui existe déjà.**
- Le renforcement des capacités doit viser **l'apprentissage durable et reconnaître que les solutions modèles n'existent pas.** Chaque initiative doit être considérée dans son contexte et conçue en fonction des besoins spécifiques.
- Il convient de faire la différence **entre l'appui aux organisations de la société civile** (où le but principal est celui de développer leurs capacités) et **l'appui à travers/via les organisations de la société civile** (approche selon laquelle les bailleurs appuient les activités mises en œuvre par les OSC dans plusieurs domaines : prestation de services, actions de gouvernance, d'éducation civique et plaidoyer, etc).

De ces principes dérivent une série de **conditions requises** pour l'aide en matière de renforcement de capacités:

- Toute initiative **doit être fondée sur une analyse de la situation actuelle.** Le personnel des OSC doit être impliqué dans ces analyses, car il est responsable du changement créé, et pour cela il doit reconnaître ses propres besoins. Le **développement des capacités est donc orienté par la demande.**
- **Les objectifs et méthodes varient** en fonction de chaque environnement considéré, et chaque dimension (individuelle, organisationnelle et institutionnelle).
- Le développement des capacités **ne consiste pas à envoyer une assistance technique, il consiste à libérer le potentiel déjà existant.**

Pour ce qui est du modèle de renforcement de capacités, la figure ci-après en illustre le schéma général.

Figure 4 : Modèle de renforcement de capacités



Source: élaboration M. Floridi et B. Sanz Corella

Comme on peut le constater, ce modèle de renforcement de capacités se base sur **trois niveaux** : le niveau du renforcement des compétences individuelles où les questions liées au leadership stratégique sont également traitées ; le niveau de l'organisation avec une attention particulière aux aspects de l'identité ainsi que les critères d'efficacité et d'efficience ; et le niveau du renforcement institutionnel ou du secteur où la question primordiale est celle du développement de compétences et des capacités pour la collaboration avec les autres organisations agissant dans le même secteur.

### 1.3. Le mapping

#### 1.3.1. Caractéristiques du mapping

La cartographie des acteurs de la société civile en Côte d'Ivoire ne s'est pas limitée à un **recensement statique et statistique** des OSC, mais a consisté en un cadre dynamique où, outre des informations quantitatives (présence des acteurs, expériences de mise en réseau, initiatives de participation dans le dialogue politique, etc.), les éléments clés sont représentés par la compréhension des **enjeux concrets** et des défis **sociaux et politiques** qui interpellent les acteurs de la société civile dans le pays. La cartographie a pu ainsi :

- Identifier les **enjeux** pour les OSC dans les contextes social, économique et politique qui caractérisent le pays et les perspectives futures ;
- Identifier les **acteurs clefs** au sein des OSC ;
- Evaluer leurs **besoins en renforcement de capacités** ;

- Analyser le **cadre juridique et institutionnel** dans lequel les OSC évoluent ;
- Analyser la **concertation** entre les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux ;
- Tracer une **cartographie des intervenants** dans le domaine de l'appui aux OSC.

L'exercice a été fait sur la base d'une **analyse différenciée des acteurs** qui a permis la distinction entre les différents acteurs de la société civile qui sont présents dans le pays.

C'est ainsi que chacun des 4 niveaux de structuration de la société civile a fait l'objet d'une réflexion, tant aux niveaux des modalités d'implication dans les **processus de dialogue et définition de politiques nationales**, que de celui des **stratégies de coopération** des bailleurs et ONG présents dans les pays, et plus particulièrement de la coopération européenne – sur le plan du dialogue, la concertation et la mise en œuvre de programmes et projets – ainsi que celui des actions en matière d'accompagnement et de renforcement des capacités.

Concernant ce dernier aspect, l'analyse a fourni un cadre général de la situation actuelle à partir d'un **diagnostic sur les besoins en renforcement de capacités** fondé sur 3 paramètres: (i) les compétences techniques et le leadership stratégique ; (ii) le fonctionnement des organisations; (iii) le contexte juridique et institutionnel, les relations de concertation et/ou concurrence avec les autres acteurs de la société civile, le pouvoir public et l'Administration ivoirienne et les autres acteurs (bailleurs, ONG ; etc.). Compte tenu du contexte particulier dans lequel les OSC ivoiriennes évoluent, une **analyse des valeurs** des organisations en fonction des 4 niveaux de structuration a été également menée.

### **1.3.2. Le cadre méthodologique du mapping**

En ce qui concerne les aspects méthodologiques, l'**approche participative et qualitative** ont été adoptées tant au niveau de l'analyse/diagnostic des organisations de la société civile ivoirienne que pour la compréhension des dynamiques et des enjeux qui les caractérisent et qui ont servi de base pour l'exercice de recensement des besoins en renforcement de leurs capacités.

Tout au long de la mission les experts ont eu recours à des **séances de discussion et de restitution** avec les services de l'Ordonnateur National et de la Délégation de l'Union européenne sur les différentes problématiques relatives à l'identification des mesures d'accompagnement des organisations de la société civile en Côte d'Ivoire.

Ci-après sont reportés les éléments de l'approche méthodologique et les instruments techniques qui ont été utilisés par la mission.

#### **1.3.2.1. L'approche méthodologique**

Pour l'**approche quantitative** il a été pris en compte : (i) l'évolution du mouvement associatif dans le pays ; (ii) la présence des OSC dans les différentes régions du pays et ; (iii) la présence des OSC par typologie et par thématiques (à l'échelle nationale et régionale).

Quant à l'**approche qualitative**, elle a pris en considération : (i) l'identification des enjeux ; (ii) le positionnement des différentes typologies d'acteurs au sein du tissu sociopolitique du pays ; (iii) les besoins en renforcement des capacités des différentes typologies d'OSC et ; (iv) le cadre légal et institutionnel qui régit les OSC.

Un certain nombre de principes méthodologiques ont été adoptés par la mission au cours de l'exercice de mapping dont le premier a consisté en la finalisation d'**un cadre dynamique** où, outre des informations quantitatives et qualitatives sur les acteurs eux-mêmes (présence d'OSC sur l'ensemble du territoire et par régions, domaines d'intervention, expériences de mise en réseau, dialogue politique avec les acteurs étatiques, etc.), les éléments clefs sont représentés par la compréhension des enjeux concrets et des défis sociaux et politiques qui interpellent la société civile en Côte d'Ivoire.

### 1.3.2.2. Les contenus de l'exercice de mapping

Le mapping, comme demandé par les TdR a pris en considération les éléments suivants :

- **Le cadre des OSC sur le plan de leurs tendances.** En effet le mapping est un **exercice vivant**, qui pourra par la suite être périodiquement actualisé, afin de tenir compte des dynamiques sociales, politiques, économiques et institutionnelles qu'il prétend expliquer. Comme analysé dans le document « La participation des ANE aux stratégies de réduction de la pauvreté, aux approches sectorielles et au suivi de la mise en œuvre de la politique »<sup>2</sup>: « ... Il est également essentiel de considérer l'état des lieux comme un exercice régulier, à maintenir et actualiser, plutôt que comme un exercice exceptionnel qui donne le ton à tout futur engagement avec les groupes de la société civile (...) La CE doit adopter une "démarche de diagnostic" dans ses réflexions et relations avec la société civile, en gardant constamment à l'esprit le changement de structures, l'apparition d'organisations et le rôle qu'elle peut jouer pour soutenir le processus en cours. Dans son analyse des OSC, de leurs rôles, capacités et faiblesses, la CE peut découvrir de nouvelles institutions et moteurs potentiels de changement à soutenir » ;
- **Les enjeux pour les OSC dans les contextes social, économique et politique** qui caractérisent la Côte d'Ivoire et les perspectives futures. Tel qu'évoqué ci-dessus la mission a nettement évité l'approche « annuaire ». Dans ce sens, l'exercice de mapping doit servir pour identifier et analyser les processus à l'œuvre selon une perspective systémique. Une telle perspective doit servir à explorer, dans le contexte ivoirien les relations et interrelations entre les ANE eux-mêmes, et avec d'autres acteurs fondamentaux comme le gouvernement et les bailleurs. Par ailleurs, le mapping a pris en compte la **perspective historique**, dans un souci de comprendre la genèse des processus à l'œuvre, y compris ceux sous jacents aux valeurs, modes d'articulation et opérations des ANE ; une attention particulière a été consacrée aux dynamiques créées au sein des OSC ivoiriennes suite à la période de crise politique et institutionnelle que le pays a vécu ces dernières années ;
- **Les acteurs clefs au sein des ANE.** Il est important de réaliser qu'il est impossible de tracer une cartographie complète de tous les ANE présents dans le pays. Une sélection a été pourtant opérée en tenant compte de critères tels que les niveaux de structuration, les domaines d'intervention de la coopération communautaire, la provenance géographique etc.;
- **Les besoins en renforcement de capacités** des OSC (en fonction des différents niveaux de structuration). A ce sujet nous rappelons que l'exercice a été fait sur la base d'une **analyse différenciée** pour permettre la distinction entre les différents acteurs (organisations de base ; organisations intermédiaires et d'accompagnement ; organisations faïtières de troisième et quatrième niveaux) ;
- **Le cadre juridique et institutionnel dans lequel les OSC ivoiriennes évoluent et les espaces de concertation entre les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux** (espaces disponibles de participation aux différentes échelles : nationale, régionale et locale). Ici, les questions clefs auxquelles le mapping a tenté de répondre sont, d'une part, quel est l'espace juridique, social, politique et économique accordé aux OSC, et d'autre part, quelle est la vision que le gouvernement porte sur les OSC et leurs rôles vis-à-vis les principaux processus et débats à l'œuvre (par exemple, en matière de définition, implémentation et suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté, et les processus de réforme de l'administration, en termes de systèmes de gouvernance et de « redevabilité » ; etc.) ;
- **Le cadre de concertation existant entre les OSC et la coopération européenne**, selon les principes avancés par Cotonou en matière d'information, implication des ANE dans le dialogue politique pour le suivi et évaluation des stratégies et programmes de la coopération et leur implication dans la mise en œuvre des programmes ;

---

<sup>2</sup> « La participation des acteurs non-étatiques aux stratégies de réduction de la pauvreté, aux approches sectorielles et au suivi de la mise en œuvre de la politique ». Projet mai 2008. AIDCO/E/4 - Commission Européenne.

- Une **cartographie des intervenants** (y compris les approches adoptées) dans le domaine de l'appui aux ANE (bailleurs, programmes, ONGI, universités, prestataires privés, etc.). A cet effet, le mapping a adopté une approche qualitative, tout en évitant la logique descriptive et statique typique d'un « annuaire », de manière à explorer les options existantes pour accroître la cohérence des interventions, en respect de l'Agenda sur l'efficacité de l'aide et l'éventuel établissement de synergies entre les différents intervenants en matière d'appui aux ANE. En outre, le mapping a pris en compte l'existence de l'offre nationale en matière de renforcement de capacités (universités, secteur privé, ONG locales et centres de recherche, etc.) afin d'avoir une analyse exhaustive de la situation, tant sur le plan de la demande, que sur le plan de l'offre ;
- L'**analyse et la hiérarchisation des domaines prioritaires d'intervention** suite à une analyse approfondie des besoins en renforcement de capacités des OSC tels qu'ils ressortent des différentes séances de travail et des réponses aux questionnaires lors de la phase de mapping. La tenue de 5 ateliers multi régionaux (à Bouaké, à Bondoukou, à Man, à Gagnoa, à Abidjan) et d'un atelier national de synthèse ont permis d'enrichir et d'intégrer la réflexion sur les principaux domaines d'intervention dans la perspective de la formulation et la mise en œuvre du nouveau programme financé par les ressources du 10<sup>ème</sup> FED.

### 1.3.2.3. La couverture géographique

Enfin, pour ce qui est de la **couverture géographique**, l'exercice de mapping a eu lieu dans trois régions, outre la capitale, à savoir les régions de Korhogo, de Bouaké et de Man. Ces régions ont été choisies tant sur la base du critère de la diversité des acteurs collectifs qu'y opèrent que sur la base de la diversité du contexte à la fois politique et environnemental/économique.

En réalité, l'adoption du critère de la représentativité statistique serait une erreur dans un exercice de mapping de ce type car en **l'absence de l'univers connu** il est impossible de définir un échantillon représentatif d'un univers que l'on ignore. A cela il faut ajouter que l'intérêt de l'exercice de mapping des OSC est celui de prendre en compte la **diversité des dynamiques et des acteurs** qui existent au sein de la société civile plutôt de faire une simple liste des acteurs présents qui n'apporterait aucune information ni aucune valeur ajoutée.

La couverture géographique du mapping et par conséquent le choix des 4 grandes régions a été donc opérée sur la base d'un **principe d'intérêt sociologique et opérationnel** (aux fins du futur programme) et non pas des principes et règles des sciences statistiques.

En somme, l'intérêt prioritaire de l'exercice de mapping c'est l'**analyse vivante des dynamiques et des enjeux** présents au sein de la société civile et de ses besoins en renforcement de capacités en fonction des différents types d'acteurs. Et ce à plus forte raison dans un contexte tel que celui de la Côte d'Ivoire où l'importance du mapping n'est pas celle de connaître tous les acteurs qui existent (souvent sur le papier) mais plutôt de **comprendre quel est leur rôle** pour sortir définitivement le pays de sa crise décennale.

### 1.3.3. Les sources

Pour ce qui est des **sources**, la mission a utilisé des sources de premier degré et de deuxième degré.

Les sources de **premier degré** - ou **directes** - ont été les suivantes :

- les responsables et les dirigeants des organisations faïtières de la société civile (plates-formes, coordinations, fédérations et réseaux) ;
- les responsables et les dirigeants des ONG et organisations/associations nationales ;
- les principaux acteurs nationaux actifs dans le domaine du renforcement des capacités des organisations de la société civile ;



- les représentants des agences de coopération multilatérale et bilatérale présentes dans le pays et actives dans le domaine de l'appui aux ANE et plus particulièrement de la société civile ;
- les représentants de quelques ONG internationales actives en Côte d'Ivoire ;
- les services de l'Ordonnateur National (et ses deux antennes décentralisées à Bouaké et Man) et ceux qui, au sein du gouvernement, sont censés des rapports avec les acteurs non étatiques et plus particulièrement avec la société civile ;
- les services étatiques responsables de la mise en œuvre du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté ;
- les services de la Délégation de l'Union Européenne en Côte d'Ivoire ;
- des *key persons*, c'est-à-dire des informateurs qualifiés qui, grâce à leur position et à leurs compétences, ont fourni des informations précieuses tant au niveau de la dynamique des acteurs collectifs analysés qu'à celui plus général des dynamiques des acteurs non étatiques dans leur ensemble. Ces informateurs ont été consultés à plusieurs reprises également pour vérifier les informations collectées pour certains acteurs.

Pour ce qui est des sources de **deuxième degré** - ou **indirectes** - il est à mentionner :

- les documents officiels, les statuts, les rapports d'activités et financiers, les plans d'action et toute élaboration écrite produite par les acteurs de la société civile ivoiriens ;
- les documents officiels - documents de stratégie, documents de projet, etc.- produits par les agences multilatérales et bilatérales de coopération présentes dans le pays et actives dans le domaine de l'appui aux ANE et plus particulièrement de la société civile ;
- les documents officiels gouvernementaux sur l'implication des acteurs non étatiques dans le processus d'élaboration et mise en œuvre des politiques et stratégies de développement du pays ;
- les documents officiels produits par la DUE en Côte d'Ivoire et par les services du siège de la Commission à Bruxelles ;
- les documents produits par les institutions nationales impliquées dans le domaine du renforcement des capacités des acteurs non étatiques en Côte d'Ivoire ;
- des études et des recherches menées dans le domaine des acteurs non étatiques en Côte d'Ivoire.

#### **1.3.4. Outils et instruments techniques**

En 2005, une première enquête sur les ANE ivoiriens a été menée dans le but de vérifier la pré-faisabilité d'un programme d'appui à la société civile qui n'a pas pour l'instant vu le jour. Bien que cette étude ne puisse pas être considérée un mapping ni un diagnostic des ANE ivoiriens, les analyses et les constats faits à cette occasion ont été vérifiés, utilisés et comparés avec les résultats du présent mapping dans un souci de **capitalisation des informations collectées**.

La capitalisation des informations a concerné bien évidemment, comme illustré dans le paragraphe ci-dessus à propos des sources, toutes les études, les recherches, les enquêtes, etc. déjà produites par des chercheurs et des universitaires en matière d'ANE en Côte d'Ivoire et par les partenaires techniques et financiers (y compris la littérature grise).

Plus concrètement, Il s'agissait d'une part de **réactualiser ces informations** tout en essayant d'assurer une analyse plus approfondie, et de l'autre de faire appel à plusieurs instruments pour mieux définir les caractéristiques des OSC ivoiriennes et du contexte dans lequel elles agissent. Le mapping, et donc les outils y afférents, a été finalisé non seulement à la connaissance des acteurs

ivoiriens mais aussi à l'identification de leurs **besoins en renforcement de capacités** de manière que le futur programme 10<sup>ème</sup> FED puisse être une réponse efficace à leurs préoccupations.

Bien que testés dans plusieurs pays ACP et plus particulièrement dans la sous région<sup>3</sup>, chaque outil a fait l'objet d'un **pré test sur le terrain** pendant la toute première phase de mapping en vue de vérifier tant sa *sensibilité*, c'est-à-dire sa capacité à faire ressortir les informations, que les problèmes éventuels de compréhension de la part des acteurs ivoiriens. Ci-après sont brièvement décrits les instruments techniques utilisés dans le cadre de l'exercice de mapping.

### La grille pour le diagnostic rapide

Pour ce qui est des organisations faïtières, une grille pour le **diagnostic rapide** de ces organisations a été adoptée (voir annexe 3).

Cette grille est composée de **six indicateurs** grâce auxquels il a été possible de mener un diagnostic de l'organisation, pouvant servir comme base pour comprendre sa vocation, sa mission, ses faiblesses et ses besoins en renforcement de capacités. Les six indicateurs, chacun composé d'une série d'items, sont :

- la dynamique institutionnelle (et la gestion démocratique) ;
- la pertinence de la mission et la cohérence avec l'action ;
- la consistance de la structure ;
- la pluralité et la transparence des financements ;
- la transparence générale de l'organisation et l'accountability ;
- l'attitude à la programmation et à la planification.

Les informations collectées au cours des entretiens sur la base de la grille ont été par la suite **vérifiées** par le biais de l'analyse de la **documentation écrite**. Dans ce cas également, la grille a servi comme base pour la collecte et l'organisation de l'information. En quelques cas de discordance entre les informations directes et indirectes on a procédé à d'ultérieurs entretiens et demandes d'informations. Les informations ainsi obtenues ont été finalement confrontées et vérifiées, dans quelques cas, avec des **informateurs qualifiés** (ou personnes ressources).

17 organisations faïtières ont fait l'objet de ce diagnostic institutionnel.

Le tableau ci-après reporte le cadre complet des organisations faïtières qui ont fait l'objet du diagnostic rapide.

| Diagnostic rapide pour les organisations faïtières de 3 <sup>ème</sup> et 4 <sup>ème</sup> niveau |                                       |                                       |           |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------|
| Région  | Organisations 3 <sup>ème</sup> niveau | Organisations 4 <sup>ème</sup> niveau | Total     |
| Abidjan   | 12                                    | 2                                     | 14        |
| Korhogo   | 1                                     | --                                    | 1         |
| Bouaké  | 1                                     | --                                    | 1         |
| Man   | 1                                     | --                                    | 1         |
| <b>Total</b>  | <b>15</b>                             | <b>2</b>                              | <b>17</b> |

<sup>3</sup> Ces instruments ont été utilisés par les experts impliqués dans la présente mission à l'occasion d'études similaires ou de mapping au Sénégal, au Mali, au Niger, en République Centrafricaine, au Burundi, en République Démocratique du Congo, en Angola, au Tchad, au Burkina Faso, en Guinée et en Zambie.

Pour 3 des 17 organisations faïtières, les documents étaient insuffisants et incomplets pour mener un tel exercice. C'est ainsi que 3 organisations faïtières (respectivement 1 à Abidjan, 1 à Korhogo et 1 à Bouaké) bien qu'analysées ne figurent pas dans les résultats du diagnostic.

La liste complète des organisations faïtières de 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> niveaux impliquées dans le diagnostic institutionnel est reportée à l'annexe 9.

### Les focus group

Cet outil a été utilisé surtout pour les **organisations de base de 1<sup>er</sup> niveau** et les **organisations intermédiaires et d'accompagnement de 2<sup>ème</sup> niveau**. Le focus group en effet s'adapte mieux à ce type d'organisations qui peuvent avoir des difficultés dans le cas d'adoption d'outils plus sophistiqués comme le diagnostic rapide.

Chacun des 5 focus group avec les organisations de base, qui a vu la participation en moyenne de 16 représentants d'organisations s'est déroulé autour de **3 questions** qui ont été posées par les experts, à savoir :

- quels sont les points de force des acteurs non étatiques ?
- quelles sont les faiblesses des acteurs non étatiques ?
- quel serait le type d'appui que les acteurs non étatiques souhaiteraient pour être renforcés ?

Au total **5 focus group** se sont tenus auxquels ont participé **80 représentants de 76 organisations de base** ou de premier niveau, comme reporté par le tableau ci-après (pour la liste des participants et des organisations impliquées voir l'annexe 7). Les focus group avec ce type d'organisations ont concerné les régions de Korhogo et de Bouaké, ainsi que la ville d'Abidjan, deux focus group dans la région de Man bien que prévus et convoqués dans un premier moment ont dû être annulés en raison de problèmes de sécurité liés à des troubles annoncés suite à la dissolution du gouvernement et de la CEI (Commission Electorale Indépendante) le 12 février par le Président de la République.

| Organisations de base (1 <sup>er</sup> niveau) impliquées dans les focus group |                    |                     |                      |                                       |
|--|--------------------|---------------------|----------------------|---------------------------------------|
| Région   | Nombre focus group | Nombre participants | Nombre OB impliquées | Moyenne organisations par focus group |
| Abidjan  | 1                  | 26                  | 24                   | 24                                    |
| Korhogo  | 2                  | 26                  | 24                   | 12                                    |
| Bouaké   | 2                  | 28                  | 28                   | 14                                    |
| Man  | --                 | --                  | --                   | --                                    |
| <b>Total</b>   | <b>5</b>           | <b>80</b>           | <b>76</b>            | <b>15,2</b>                           |

Pour ce qui est des organisations intermédiaires et d'accompagnement appartenant au 2<sup>ème</sup> niveau de structuration, **7 focus group** ont été réalisés dans les quatre régions choisies et qui ont vu la participation de **106 représentants de 99 organisations**, soit une moyenne de 14,1 organisations par chaque focus group, comme reporté par le tableau ci-après (pour la liste des participants et des organisations impliquées voir l'annexe 8).

| Organisations intermédiaire (2 <sup>ème</sup> niveau) impliquées dans les focus group |                    |                     |                       |                                       |
|---|--------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| Région  | Nombre focus group | Nombre participants | Nombre OSC impliquées | Moyenne organisations par focus group |
| Abidjan   | 3                  | 54                  | 48                    | 16                                    |
| Korhogo   | 1                  | 13                  | 13                    | 13                                    |
| Bouaké  | 2                  | 24                  | 23                    | 11,5                                  |
| Man   | 1                  | 15                  | 15                    | 15                                    |
| <b>Total</b>  | <b>7</b>           | <b>106</b>          | <b>99</b>             | <b>14,1</b>                           |

#### La fiche synthétique d'autoévaluation

Cet outil a impliqué les acteurs appartenant au 1<sup>er</sup> niveau de structuration et a porté sur l'auto-évaluation de quelques aspects tels que **les forces et les faiblesses de l'organisation**, les domaines d'intervention, les perspectives envisagées, la participation des membres. Ces fiches ont été remplies à la fin de chaque focus group et/ou entretien. La fiche est reportée à l'annexe 5.

La fiche d'autoévaluation a été correctement remplie par **64 organisations** de base selon le tableau suivant.

| Organisations de base impliquées dans l'exercice d'autoévaluation |                          |                                  |
|---|--------------------------|----------------------------------|
| Région  | Organisations impliquées | Fiches d'autoévaluation validées |
| Abidjan   | 24                       | 13                               |
| Korhogo   | 24                       | 24                               |
| Bouaké  | 28                       | 27                               |
| Man   | --                       | --                               |
| <b>Total</b>  | <b>76</b>                | <b>64</b>                        |

En réalité, comme on peut le constater dans le tableau ci-dessus les organisations de base ayant participé aux focus group étaient plus nombreuses par rapport aux fiches d'autoévaluation validées. Sur les 76 organisations ayant participé aux 5 focus group pour 12 organisations (11 à Abidjan et 1 à Bouaké) la fiche d'autoévaluation n'a pas pu être validée du fait d'informations incomplètes ou contradictoires.

#### Le questionnaire semi structuré

Le questionnaire semi structuré a été administré aux organisations appartenant au 2<sup>ème</sup> niveau dans le but de fournir une **vue d'ensemble** des problématiques de ce type d'organisations. Le questionnaire est reporté à l'annexe 4.

Au total **96 organisations** de deuxième niveau ont compilé le questionnaire. Pour la plupart il s'agit d'organisations qui ont participé aux focus group mais quelques organisations de ce niveau de structuration ont été impliquées dans des entretiens en bilatéral pour avoir un cadre beaucoup plus approfondi de leur réalité. C'est justement en marge de ces rencontres que les organisations impliquées ont pu compiler elles aussi le questionnaire mentionné.

Le tableau ci après reporte la situation complète pour l'administration de ce genre d'instrument technique.

| Questionnaires administrés aux organisations de 2 <sup>ème</sup> niveau |                                      |  |           |
|---|--------------------------------------|--|-----------|
| Région  | Administrés au cours des focus group | Administrés au cours entretiens bilatéraux | Total     |
| Abidjan   | 46                                   | --   | 46        |
| Korhogo   | 11                                   | 3  | 14        |
| Bouaké  | 20                                   | 2  | 22        |
| Man   | 14                                   | --   | 14        |
| <b>Total</b>  | <b>91</b>                            | <b>5</b>                                   | <b>96</b> |

*Grille pour les entretiens avec les PTF  
et les ONG internationales*

Enfin, pour ce qui est des partenaires techniques et financiers présents dans le pays et actifs dans le domaine de l'appui aux ANE et plus particulièrement des organisations de la société civile, une grille ad hoc a été utilisée dans le but de **faciliter la collecte d'informations** utiles également à la formulation du nouveau programme. La grille est reportée à l'annexe 6, alors que la liste des partenaires techniques et financiers impliqués dans le mapping se trouve à l'annexe 11.

Bien que leur statut et leur mission diffèrent profondément des ceux des partenaires techniques et financiers, le mapping a pris en compte quelques **ONG internationales** actives dans le domaine du développement avec une implication directe et/ou indirecte des acteurs nationaux. La liste des ONG internationales impliquées dans l'étude de mapping se trouve à l'annexe 12.

Il est à signaler que les ONG opérationnelles dans l'humanitaire et dans l'urgence n'ont pas été prises en considération par l'étude en raison de leur approche **très peu compatible** avec la problématique de l'accompagnement et du renforcement de capacités des acteurs de la société civile ivoiriens.

#### 1.3.4.1. Les ateliers régionaux et l'atelier national

Bien que les ateliers régionaux et l'atelier national ont eu lieu sur le plan du timing après le mapping, ils ont représenté une opportunité importante non seulement aux fins de la formulation du programme, mais aussi pour **enrichir l'exercice** tant sur le plan de la vérification des informations collectées (surtout en matière des besoins en renforcement de capacités) que sur celui de la description des dynamiques des ANE ivoiriens et plus particulièrement des organisations de la société civile.

En d'autres termes, les ateliers régionaux et national ont été eux-mêmes **partie intégrante** de la méthodologie du mapping. Nous signalons que les ateliers régionaux ont vu la participation de 162 représentants des OSC ivoiriennes en provenance de la quasi totalité des régions du pays (42 à Bouaké ; 28 à Bondoukou ; 32 à Man ; 31 à Gagnoa ; 29 à Abidjan). L'atelier national de synthèse, a vu la participation de 77 représentants de la société civile ivoirienne. Au total 239 représentants de la société civile ivoirienne ont participé aux 6 ateliers.

Le tableau ci-après reporte les participants aux ateliers régionaux et national de synthèse.

| Participants aux ateliers régionaux et national de synthèse |                            |                      |                         |                          |                              |       |
|---|----------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|-------|
| Atelier régional Bouaké                                     | Atelier régional Bondoukou | Atelier régional Man | Atelier régional Gagnoa | Atelier régional Abidjan | Atelier national de synthèse | Total |
| 42  | 28                         | 32                   | 31                      | 29                       | 77                           | 239   |

### 1.3.4.2. Vue d'ensemble des instruments techniques utilisés

Dans le tableau ci-après les outils en fonction des acteurs sont reportés.

| Vue d'ensemble des instruments techniques adoptés par le mapping |                            |                             |                             |                             |                |
|--|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------|
| Type d'outil   | OSC 1 <sup>er</sup> niveau | OSC 2 <sup>ème</sup> niveau | OSC 3 <sup>ème</sup> niveau | OSC 4 <sup>ème</sup> niveau | BF/ONG Intern. |
| Diagnostic organisationnel rapide                                |                            |                             | X                           | X                           |                |
| Questionnaire semi structuré                                     |                            | X                           |                             |                             |                |
| Fiche auto évaluation  | X                          | X                           |                             |                             |                |
| Grille entretien avec PTF et ONG internationales                 |                            |                             |                             |                             | X              |
| Ateliers régionaux   | X                          | X                           |                             |                             |                |
| Ateliers national  | X                          | X                           | X                           | X                           |                |

Pour ce qui est des acteurs interviewés en fonction des différents instruments techniques, le tableau ci-après reporte la situation des réponses jugées **valides et complètes** dans les détails.

| Vue d'ensemble des acteurs en fonction des instruments techniques utilisés (après validation réponses) |           |           |           |           |            |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Type d'outil   | Abidjan   | Korhogo   | Bouaké    | Man       | Total      |
| Diagnostic organisationnel rapide (OSC de 3 <sup>ème</sup> et 4 <sup>ème</sup> niveau)                 | 13        | --        | --        | 1         | 14         |
| Questionnaire semi structuré (OSC de 2 <sup>ème</sup> niveau)  | 46        | 14        | 22        | 14        | 96         |
| Fiche auto évaluation (OSC 1 <sup>er</sup> niveau)   | 13        | 24        | 27        | --        | 64         |
| <b>Total</b>   | <b>72</b> | <b>38</b> | <b>49</b> | <b>15</b> | <b>174</b> |

### 1.3.4.3. Vue d'ensemble des OSC impliquées par le mapping

Pour ce qui est du **nombre total** des acteurs de la société civile impliqués dans l'étude, le tableau suivant reporte la situation en fonction des différents types d'OSC.

| Vue d'ensemble des acteurs de la SC impliqués par le mapping |                            |                             |                             |                             |            |
|--|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------|
| Région   | OSC 1 <sup>er</sup> niveau | OSC 2 <sup>ème</sup> niveau | OSC 3 <sup>ème</sup> niveau | OSC 4 <sup>ème</sup> niveau | Total      |
| Abidjan  | 24                         | 48                          | 12                          | 2                           | 86         |
| Korhogo  | 24                         | 16                          | 1                           | --                          | 41         |
| Bouaké   | 28                         | 25                          | 1                           | --                          | 54         |
| Man  | --                         | 14                          | 1                           | --                          | 15         |
| <b>Total</b>   | <b>76</b>                  | <b>103</b>                  | <b>15</b>                   | <b>2</b>                    | <b>196</b> |

Si on prend en considération les données consolidées concernant tous les acteurs de la société civile impliqués, l'étude a pris en compte **435 représentants** d'OSC ivoiriennes, dont 196 représentants d'OSC impliqués dans la première phase de mapping et 239 intéressés par les ateliers régionaux et national de synthèse. Le tableau ci-après reporte la situation consolidée.

| <b>Représentants de la société civile ivoirienne impliqués dans l'étude</b> |                                      |                 |              |
|---|--------------------------------------|-----------------|--------------|
| <b>Région</b>   | <b>Mapping 1<sup>ère</sup> phase</b> | <b>Ateliers</b> | <b>Total</b> |
| Bouaké  | 54                                   | 42              | <b>96</b>    |
| Korhogo   | 41                                   | --              | <b>41</b>    |
| Man   | 15                                   | 32              | <b>47</b>    |
| Abidjan   | 86                                   | 29              | <b>115</b>   |
| Bondoukou   | --                                   | 28              | <b>28</b>    |
| Gagnoa  | --                                   | 31              | <b>31</b>    |
| Abidjan (national)  | --                                   | 77              | <b>77</b>    |
| <b>Total</b>  | <b>196</b>                           | <b>239</b>      | <b>435</b>   |

Quant à la vision d'ensemble de **tous les acteurs impliqués** dans l'étude de mapping, le tableau ci-après reporte la situation dans les détails en fonction des différents types d'acteurs.

| <b>Vue d'ensemble des acteurs de la SC impliqués par la première phase de mapping</b> |                                  |                                   |                                   |                                   |            |                             |                         |             |
|---|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------|-----------------------------|-------------------------|-------------|
| <b>Région</b>   | <b>OSC 1<sup>er</sup> niveau</b> | <b>OSC 2<sup>ème</sup> niveau</b> | <b>OSC 3<sup>ème</sup> niveau</b> | <b>OSC 4<sup>ème</sup> niveau</b> | <b>PTF</b> | <b>Personnes Gouv. + ON</b> | <b>Personnes DUE-CE</b> | <b>ONGI</b> |
| Abidjan   | 24                               | 48                                | 12                                | 2                                 | 7          | 3                           | 8                       | 7           |
| Korhogo   | 24                               | 16                                | 1                                 | --                                | --         | 1                           | --                      | --          |
| Bouaké  | 28                               | 25                                | 1                                 | --                                | --         | 1                           | --                      | --          |
| Man   | --                               | 14                                | 1                                 | --                                | --         | 1                           | --                      | --          |
| <b>Total</b>  | <b>76</b>                        | <b>103</b>                        | <b>15</b>                         | <b>2</b>                          | <b>7</b>   | <b>6</b>                    | <b>8</b>                | <b>7</b>    |

## 2. Le contexte ivoirien et les enjeux pour la société civile

### 2.1. Le contexte socio-économique et politique de la Côte d'Ivoire : le « cercle vicieux de la sortie de la crise »

Le 19 septembre 2002 marque le début d'une **crise politique sans précédents** pour l'histoire de la Côte d'Ivoire, depuis son indépendance. Cette crise apparaît comme la conjonction de plusieurs facteurs dont l'origine pourrait se conjuguer avec l'histoire du pays ; un pays composé de plusieurs ethnies que le président Houphouët-Boigny a essayé de faire vivre ensemble pour former la nation ivoirienne. Elle a fragilisé la stabilité de toute l'Afrique de l'Ouest. Régionalisation, ethnocentrisme, mal gouvernance, démocratisation manquée, population en quête d'identité, autant de questions que cette crise a soulevées et qui plus de 8 ans plus tard restent toujours sans réponse.

En réalité la Côte d'Ivoire avait connu de 1999 à 2002 une situation sociale et politique très tumultueuse qui marqua le début d'un **appauvrissement du pays** au point que « ... dans les familles ivoiriennes et chez chacun des Ivoiriens, la dimension économique de la vie est devenue la préoccupation majeure. L'acquisition des biens financiers et matériels surpasse toute autre considération ... »<sup>4</sup>. C'est ce que Barnabé Mobio appelle le « rêve brisé » tant dans la sphère économique que dans celle du social : la paix, qui était la « **deuxième religion** » des ivoiriens n'est plus à la base du contrat social mais une aspiration de plus en plus frustrée.

Pour renverser cette incertitude toute à fait nouvelle pour le pays, depuis 2002, **plusieurs accords** sont intervenus sans qu'une solution, par la plupart des leaders politiques ivoiriens identifiée avec la tenue des élections politiques, n'ait permis au pays de sortir de sa crise à la fois politique, institutionnelle, sociale et économique.

En janvier 2003 ce furent tout d'abord les **Accords de Marcoussis** qui furent l'aboutissement d'une table ronde des forces politiques ivoiriennes invitées par le Président de la République française, et notamment FPI, MFA, MJP, MCPI, MPIGO, PDCI-RDA, PIT, RDR, UDCY, UDPCI. La CEDEAO, l'Union Africaine et l'ONU furent les facilitateurs de ces Accords.

#### Les Accord de Marcoussis

La Table Ronde réaffirme la nécessité de préserver l'intégrité territoriale de la Côte d'Ivoire, le respect de ses institutions et de restaurer l'autorité de l'Etat. Elle rappelle son attachement au principe de l'accession au pouvoir et de son exercice de façon démocratique. Elle convient à cet effet des dispositions suivantes :

- a- Un gouvernement de réconciliation nationale sera mis en place dès après la clôture de la Conférence de Paris pour assurer le retour à la paix et à la stabilité. Il sera chargé du renforcement de l'indépendance de la justice, de la restauration de l'administration et des services publics, et du redressement du pays. Il appliquera le programme de la Table Ronde qui figure en annexe et qui comporte notamment des dispositions dans les domaines constitutionnels, législatif et réglementaire
- b- Il préparera les échéances électorales aux fins d'avoir des élections crédibles et transparentes et en fixera les dates.
- c- Le gouvernement de réconciliation nationale sera dirigé par un Premier ministre de consensus qui restera en place jusqu'à la prochaine élection présidentielle à laquelle il ne pourra se présenter.
- d- Ce gouvernement sera composé de représentants désignés par chacune des délégations ivoiriennes ayant participé à la Table Ronde. L'attribution de ministères sera faite de manière équilibrée entre les parties pendant toute la durée du gouvernement.

<sup>4</sup> Barnabé Mobio, De rêve à la réalité : faire un travail de deuil, Les éditions du CERAP, Abidjan, 2008.



- e- Il disposera, pour l'accomplissement de sa mission, des prérogatives de l'exécutif en application des délégations prévues par la Constitution. Les partis politiques représentés à l'Assemblée Nationale et qui ont participé à la Table Ronde s'engagent à garantir le soutien de leurs députés à la mise en œuvre du programme gouvernemental.
- f- Le gouvernement de réconciliation nationale s'attachera dès sa prise de fonctions à refonder une armée attachée aux valeurs d'intégrité et de moralité républicaine. Il procédera à la restructuration des forces de défense et de sécurité et pourra bénéficier, à cet effet, de l'avis de conseillers extérieurs et en particulier de l'assistance offerte par la France.
- g- Afin de contribuer à rétablir la sécurité des personnes et des biens sur l'ensemble du territoire national, le gouvernement de réconciliation nationale organisera le regroupement des forces en présence puis leur désarmement. Il s'assurera qu'aucun mercenaire ne séjourne plus sur le territoire national.
- h- Le gouvernement de réconciliation nationale recherchera le concours de la CEDEAO, de la France et des Nations unies pour convenir de la garantie de ces opérations par leurs propres forces.

Le gouvernement de réconciliation nationale prendra les mesures nécessaires pour la libération et l'amnistie de tous les militaires détenus pour atteinte à la sûreté de l'Etat et fera bénéficier de la même mesure les soldats exilés.

La Table Ronde décide de la mise en place d'un comité de suivi de l'application des accords de Paris sur la Côte d'Ivoire chargé d'assurer le respect des engagements pris. Ce comité saisira les instances nationales, régionales et internationales de tous les cas d'obstruction ou de défaillance dans la mise en œuvre des accords afin que les mesures de redressement appropriées soient prises.

La Table Ronde recommande à la Conférence de Chefs d'Etat que le comité de suivi soit établi à Abidjan et composé des représentants des pays et des organisations appelés à garantir l'exécution des accords de Paris, notamment le représentant de l'Union européenne, le représentant de la Commission de l'Union Africaine, le représentant du secrétariat exécutif de la CEDEAO, le représentant spécial du Secrétaire Général qui coordonnera les organes de la famille des Nations Unies, le représentant de l'Organisation internationale de la Francophonie, les représentants du FMI et de la Banque mondiale, un représentant des pays du G8, le représentant de la France

La Table Ronde invite le gouvernement français, la CEDEAO et la communauté internationale à veiller à la sécurité des personnalités ayant participé à ses travaux et si nécessaire à celle des membres du gouvernement de réconciliation nationale tant que ce dernier ne sera pas à même d'assurer pleinement cette mission.

En réalité les Accords de Marcoussis **ne furent pas appliqués** car déjà au début de février 2003, des manifestations hostiles à ces accords obligèrent la communauté internationale à la Résolution 1464 du Conseil de Sécurité des Nations Unies autorisant le déploiement de forces françaises et CEDEAO pour éviter le pire. En mai 2003 une nouvelle Résolution du Conseil de Sécurité, la 1479, autorisa une Mission des Nations Unies en Côte d'Ivoire (MINUCI) suivie par la Résolution 1528 en février 2004 autorisant le déploiement de l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI) d'abord pour une période de douze mois, avec mission d'observer les cessez-le-feu, aider au désarmement et au retour à la vie civile des combattants, mettre en sûreté ou détruire les armements confisqués, et contribuer à l'élection présidentielle prévue en 2005 par les accords de Marcoussis.

Suite à un bombardement début novembre 2004 des forces armées ivoiriennes sur les positions tenues à Bouaké et Korhogo par les ex-rebelles, ainsi que sur un camp de la force Licorne de fait les **accords de Marcoussis deviennent caducs** et l'ONUCI proroge sa mission dans le pays.

C'est ainsi qu'à l'invitation du président sud-africain Thabo Mbeki à **Pretoria** le 6 avril 2005 les protagonistes de la crise s'engagent à cesser immédiatement les hostilités et à reprendre le processus de désarmement, à permettre le retour en Côte d'Ivoire des réfugiés à l'étranger (Henri

Konan Bédié et Alassane Ouattara), et à soutenir l'ONU pour assurer transparence et régularité aux élections générales prévues pour octobre 2005.

#### **L'Accord de Pretoria**

##### **Désarmement et Démantèlement des milices**

1. Les parties signataires de l'accord se sont accordées pour procéder immédiatement au désarmement et au démantèlement des milices sur l'ensemble du territoire national.

##### **Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (DDR)**

2. Il a été convenu que les Chefs d'Etat Major des Forces Armées Nationales de Côte d'Ivoire (FANCI) et des Forces Armées des Forces Nouvelles (FAFN) se rencontrent immédiatement en vue de s'assurer de la mise en œuvre du Plan National de Désarmement, de Démobilisation et de Réinsertion (PNDDR).

##### **Sécurité dans la zone sous responsabilité des Forces Nouvelles :**

3. Les parties signataires de l'accord ont admis la nécessité de garantir la sécurité des biens et des personnes dès le début de l'opération de cantonnement des Forces Nouvelles dans le Nord suivant les mesures temporaires et transitoires.

##### **Délégation des pouvoirs au Premier Ministre**

4. Il a été convenu que le Premier Ministre du Gouvernement de Réconciliation Nationale a besoin d'une autorité exécutive nécessaire pour accomplir convenablement sa mission.

Il est convenu que la délégation des pouvoirs dont jouit le Premier Ministre est suffisante pour lui permettre d'accomplir sa mission conformément à l'Accord de Linas-Marcoussis.

En conséquence ; le Président de la République réaffirme l'autorité du Premier Ministre.

##### **Commission Electorale Indépendante**

5. Les parties signataires de l'accord conviennent d'apporter les modifications quant à la composition, organisation et fonctionnement de l'actuelle Commission Electorale Indépendante (CEI).

6. Les parties signataires de l'accord sont conscientes des difficultés et sensibilités liées aux élections. En vue d'assurer l'organisation d'élections libres, justes et transparentes, elles ont admis que les Nations Unies soient invitées à prendre part aux travaux de la Commission Electorale Indépendante.

##### **Composition du Conseil d'Administration de la Radio Télévision Ivoirienne (RTI)**

7. La RTI est une institution importante qui doit être utilisée pour favoriser l'unité et la réconciliation nationale. En conséquence, ses émissions doivent couvrir immédiatement l'ensemble du territoire national. Il a aussi été décidé de restituer à la RTI le statut dont elle jouissait avant le 24 décembre 2004.

##### **Nouvelle saisine de l'Assemblée Nationale**

8. Les parties signataires de l'accord prennent acte de la détermination de la médiation en ce qui concerne l'adoption des textes issus de l'Accord de Linas-Marcoussis. Elles donnent mandat au Premier Ministre afin qu'il instruisse les ministres en charge d'élaborer les projets de loi concernés en vue de les soumettre à l'adoption de l'Assemblée Nationale.

##### **Financement des Partis politiques**

9. Les signataires de l'accord ont admis d'étendre le principe du financement des partis politiques aux partis politiques non représentés au Parlement, en raison du contexte politique qui a prévalu par le passé.

##### **Eligibilité à la Présidence de la République**

10. Les participants à la rencontre ont discuté de l'amendement de l'article 35 de la Constitution, Ayant écouté les points de vue des différents leaders ivoiriens, le Médiateur

s'est engagé à se prononcer sur ce sujet après avoir consulté le Président de l'Union Africaine, le Président Olusegun Obasanjo et le Secrétaire Général des Nations Unies.

#### Code de bonne conduite

11. Les parties signataires ont convenu, pour l'intérêt de la paix en Côte d'Ivoire, du rapprochement entre les leaders politiques ivoiriens. Cette action doit se poursuivre après la réunion de Pretoria. Les parties conviennent, compte tenu de la gravité et de la persistance de la crise en Côte d'Ivoire, de la nécessité de poursuivre le processus de réconciliation nationale au-delà des élections.

Malheureusement, après avoir reporté les élections à l'année suivante, en 2006 une série de **manifestations violentes** ont lieu dans tous le pays et à la fin de l'année les élections sont reportées de douze mois.

C'est justement dans ce contexte d'extrême incertitude qu'en mars 2007 l'**Accord Politique de Ouagadougou** est signé par le président Laurent Gbagbo et Guillaume Soro dirigeant des Forces Nouvelles. L'accord prévoit la relance du processus d'identification et d'enregistrement des électeurs en vue des élections prévues fin 2007, et la suppression de la zone tampon qui sépare le Nord et le Sud du pays depuis septembre 2002.

#### L'Accord Politique de Ouagadougou

##### I. DE L'IDENTIFICATION GENERALE DES POPULATIONS

Les Parties signataires de l'Accord ont reconnu que l'identification des populations ivoiriennes et étrangères vivant en Côte d'Ivoire constitue une préoccupation majeure. Le défaut d'une identification claire et cohérente, de même que l'absence de pièces administratives uniques attestant l'identité et la nationalité des individus constituent une source de conflits.

##### II. DU PROCESSUS ÉLECTORAL

Soucieuses de parvenir, dans les meilleurs délais, à une paix durable et à une normalisation politique et institutionnelle en Côte d'Ivoire, les Parties au Dialogue Direct réaffirment leur engagement à préparer, à l'issue de l'opération d'identification, des élections présidentielles ouvertes, démocratiques et transparentes, conformément aux accords de Linas- Marcoussis, d'Accra et de Pretoria.

##### III. DES FORCES DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ DE CÔTE D'IVOIRE

Les Parties signataires de l'Accord, conscientes que l'Armée nationale doit être le reflet de l'unité et de la cohésion nationales et la garante de la stabilité des institutions républicaines, se sont engagées à procéder à la restructuration et à la refondation des deux armées en vue de la mise en place de nouvelles forces de défense et de sécurité attachées aux valeurs d'intégrité et de moralité républicaine. Un mécanisme spécial de restructuration et de refondation de l'Armée sera adopté par ordonnance pour fixer le cadre général d'organisation, de composition et de fonctionnement des nouvelles Forces de Défense et de Sécurité. En conséquence, les deux Parties décident de procéder à l'unification des deux forces en présence par la création d'une structure opérationnelle intégrée.

##### IV. DE LA RESTAURATION DE L'AUTORITÉ DE L'ÉTAT ET DU REDEPLOIEMENT DE L'ADMINISTRATION SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE NATIONAL

Fermement déterminées à parvenir à la normalisation politique et institutionnelle en Côte d'Ivoire, les Parties signataires de l'Accord s'engagent à restaurer l'autorité de l'Etat et à redéployer l'administration et tous les services publics sur l'ensemble du territoire national

##### V. DU CADRE INSTITUTIONNEL D'EXECUTION

Les deux Parties au Dialogue Direct exerçant un contrôle effectif, administratif et militaire, de part et d'autre de la zone de confiance, conscientes de leurs hautes responsabilités dans le fonctionnement de l'Etat et déterminées à parvenir à une normalisation politique et institutionnelle fondée sur la gestion concertée du pouvoir politique et la réconciliation nationale, décident de mettre en place un nouveau cadre institutionnel d'exécution.

VI. MESURES VISANT A CONSOLIDER LA RECONCILIATION NATIONALE, LA PAIX, LA SECURITE ET LA LIBRE CIRCULATION DES PERSONNES ET DES BIENS

Afin de consolider la paix, la réconciliation nationale et la libre circulation des personnes et des biens, les Parties au Dialogue direct conviennent des mesures ci-après : Les deux Parties au Dialogue direct conviennent de demander au Conseil de Sécurité des Nations Unies, avec le concours du Facilitateur et de la CEDEAO, la levée de l'embargo sur les armes qui pèse sur la Côte d'Ivoire dans un délai de trois mois après l'organisation de l'élection présidentielle.

VII. DES MECANISMES DE SUIVI ET DE CONCERTATION

Aux fins du suivi du présent Accord et de la poursuite du Dialogue direct, les Parties conviennent de créer un Cadre permanent de concertation (CPC) et un Comité d'évaluation et d'accompagnement (CEA). Le Cadre permanent de concertation (CPC) Le Cadre permanent de concertation est un organe de veille et de Dialogue permanent dans le but de renforcer la cohésion nationale. Il est composé ainsi qu'il suit :

- Monsieur Laurent GBAGBO, Président de la République;
- Monsieur Guillaume K. SORO, Secrétaire général des Forces Nouvelles;
- Monsieur Alassane Dramane OUATTARA, Président du RDR;
- Monsieur Henri Konan BEDIE, Président du PDCI;
- Monsieur Blaise COMPAORE, Président en exercice de la CEDEAO, en sa qualité de Facilitateur

VIII. DISPOSITIONS DIVERSES ET FINALES

Les Parties s'engagent à s'en remettre à l'arbitrage du Facilitateur en cas de litige sur l'interprétation ou la mise en œuvre du présent Accord. Les Parties conviennent de demander des troupes militaires africaines supplémentaires pour participer à la mission de paix des Forces impartiales en Côte d'Ivoire.

Fin mars 2007 Guillaume Soro est nommé **Premier Ministre**. Depuis lors, les élections ont été repoussées **plusieurs fois** jusqu'à arriver en 2010.

En somme, une situation bloquée où la crise s'est **crystallisée** ou, encore pire, c'est la sortie de la crise qui s'est cristallisée jusqu'à devenir une condition quasi pérenne. Mais est-il possible encore de sortir de la crise et ce malgré une longue série d'accords et de négociations ? Est-il possible qu'un pays vive dans l'attente pérenne d'élections qui sont toujours reportées ? Est-il encore possible d'imaginer le futur ?

En réalité plusieurs observateurs commencent à **s'en douter** que les solutions à la crise puissent être uniquement liées aux élections. Certes, la tenue d'élections libres est un aspect fondamental pour qu'un Etat de droit puisse s'instaurer mais **ce n'est pas la seule condition**. En effet, la sortie de la crise ne peut pas se faire par décret ministériel ni uniquement par un accord politique : elle est tout d'abord une opération qui doit impliquer l'ensemble de la société ivoirienne et non seulement la société politique ou mieux, ses élites et ses protagonistes.

Kassimi Bamba et François Yaovi dans leur ouvrage<sup>5</sup> ont très bien décrit cette situation : « ... *Le travail d'accouchement d'une nouvelle société ivoirienne peut s'avérer long et difficile parce qu'il suppose des sacrifices et des changements d'attitudes radicaux auxquels les Ivoiriens ne semblent encore prêts. En effet à la différence de certains Etats qui ont connu des épreuves politiques majeures ayant duré plusieurs années (Cameroun, Mali), la Côte d'Ivoire n'en est qu'à sa première grande crise. C'est une situation nouvelle pour les Ivoiriens qui ont cru vivre en paix. La crise a remis en cause tout ce à quoi ils ont cru pendant plus de quarante ans, le credo houphouëtiste de paix et de prospérité. Du jour au lendemain, ils constatent qu'ils ne sont pas différents des habitants des autres pays de la sous région. Descendre ainsi de son piédestal au bas de l'échelle n'est pas chose aisée... Nombreux sont donc les habitants de Côte d'Ivoire qui n'acceptent pas la réalité et refusent de faire le saut nécessaire pour entrer dans la dynamique de la construction d'une nouvelle société. Ce travail de construction suppose un travail de deuil, celui de l'ancienne Côte d'Ivoire bâtie sur le*

<sup>5</sup> Kassimi Bamba et François Yaovi, Côte d'Ivoire : l'espoir malgré tout, Edition du CERAP, Abidjan, 2008.

*statut social. Il importe que chaque Ivoirien reconnaisse en toute objectivité que les bases de l'ancienne Côte d'Ivoire n'étaient pas si solides. Le faire, c'est mourir un peu, c'est perdre ce sentiment de supériorité qu'on a longtemps cultivé et qui a empêché de voir que la situation n'était pas aussi parfaite qu'on voulait le faire croire. Il faut porter le deuil de l'ancienne Côte d'Ivoire et le sien. A l'homme ivoirien ancien, doit succéder une nouvelle génération soucieuse de bâtir un pays démocratique respectueux des droits et de la dignité humaine, en puisant chez les autres peuples ce qu'il y a de bien et qui a été éprouvé durablement. C'est un long travail d'enfantement personnel, mais aussi collectif. Il faut beaucoup de temps pour asseoir un climat de confiance générale propice à toute œuvre commune. Des signes sont là, qui laissent supposer que les choses peuvent commencer à se mettre en place pourvu que chacun y mette du sien .... ».*

Ces lignes nous montrent que bien que les élections soient importantes pour l'avenir du pays, il est fondamental qu'on ne se limite pas à cet aspect pour reconstruire et relancer le pays. La tenue des élections **n'étant pas une garantie pour la sortie de la crise** ou mieux n'étant pas la seule condition, il faut que l'on cesse de vivre dans l'attente d'un acte, tel les élections qui sont repoussées depuis plusieurs années.

Sortir de la crise c'est donc tout d'abord **sortir de la logique de la sortie de la crise** toute en commençant à imaginer le futur et à ce qu'il y aura au-delà du mur de cette crise infinie. En d'autres termes, il faut commencer à « **sortir de la sortie de la crise** » et à considérer cela non comme la seule prérogative du pouvoir politique ou des institutions mais surtout comme une **aptitude de la société ivoirienne toute entière**, et notamment de la société civile.

Pour ce faire il faut que **l'énergie sociale des Ivoiriens soit canalisée** sur des objectifs qui puissent aller aussi au-delà des élections et qui puissent investir la possibilité même d'imaginer le futur et les solutions pour y arriver. C'est justement le rôle qui revient à la société civile et surtout à ses organisations collectives, de celles qui sont actives au niveau de la base dans les villages et les quartiers du pays jusqu'aux organisations faïtières.

En somme, il s'agit de faire en sorte que les organisations de la société civile puissent canaliser cette énergie sociale vers les **objectifs du développement du pays selon une perspective de dialogue social et politique** avec les autres acteurs. Dans ce sens il faut que les organisations de la société civile aient le courage et la détermination d'affirmer que leur rôle ne peut pas être cloué uniquement à la prestation de services, comme malheureusement la tendance et l'approche de bon nombre des partenaires techniques et financiers semblent l'amener.

En effet, la société civile a aussi **une autre fonction fondamentale : être un acteur de dialogue sur les politiques et les stratégies nationales et sectorielles de développement**. Pour ce faire les organisations collectives de la société civile ayant une **orientation à la responsabilité sociale** et agissant selon la perspective de **l'intérêt collectif**, doivent commencer à **s'intéresser de l'espace public** qui doit tout d'abord être construit et ensuite géré avec toutes les autres familles d'acteurs, étatiques et non étatiques.

Est-il possible donc de « sortir de la sortie de la crise » ? La réponse ne peut que venir de la société civile, c'est-à-dire de l'acteur qui est le plus intéressé et le mieux placé pour accompagner le pays hors du tunnel en le projetant vers un **avenir différent** de celui qui est en train de se dessiner.

Dans ce sens, des expériences telles que celles de certaines organisations actives dans le domaine des droits de l'homme ou, par exemple, des confessions religieuses ou encore de la Convention de la Société civile (CSCI) donnent non seulement de l'espoir mais aussi des **pistes de solutions concrètes**.

## **2.2. L'attentisme des partenaires techniques et financiers et la logique de la pérenne urgence humanitaire**

Comme quelques intellectuels et chercheurs ivoiriens l'ont affirmé, la chute du pays dans la crise a **surpris** la communauté internationale. Du jour au lendemain la locomotive d'Afrique de l'Ouest, le

modèle économique gagnant et le bon exemple d'intégration sociale se sont effondrés. Si dans les années passées le développement du pays était surtout une question d'investissements dans de grandes infrastructures, désormais la question est de plus en plus celle de **situations de sous développement** assez aigues tant dans les quartiers populaires caractérisés par un habitat toujours plus informel où l'accès aux services de base est presque impossible (eau potable, assainissement, santé, éducation, etc.) qu'en milieu rural. Pour la première fois depuis des décennies la pauvreté se généralise non seulement dans le Nord du pays mais aussi dans les régions plus développées du Sud.

L'enquête concernant le niveau de vie des ménages, conduite par l'Institut National de la Statistique en 2008, donne des indications précises concernant l'évolution des dépenses de ménages ainsi que sur les structures de la pauvreté en Côte d'Ivoire. Elle a servi à la préparation du Document de Stratégie de la Relance du Développement et de Réduction de la Pauvreté (DSRP).

Une comparaison des résultats des enquêtes 2002 et 2008 sur les dépenses des ménages, permet de constater **une baisse de 25 %** de ces dépenses entre ces deux dates (461.243 FCFA en 2002 à 342.730 FCFA en 2008) à laquelle il convient d'ajouter l'impact de l'inflation entraînant une baisse du pouvoir d'achat réel de 45 % en moyenne et **conduisant près de la moitié de la population au dessous du seuil de pauvreté** (220.000 FCFA par personne et par an en 2008/2009).

Si la dépense moyenne annuelle par tête était de 342 730 FCA en 2008, des **écarts importants** existent cependant entre les différentes zones du pays allant de 191.540 FCFA dans la zone Nord à 561.575 F CFA pour Abidjan.

La décennie de crise que vient de traverser le pays a donc été marquée par l'**augmentation du nombre de pauvres** (38,4 % de la population totale en 2002 ; 48,9% en 2008) mais qui s'inscrit cependant dans une tendance lourde constatée depuis plusieurs décennies puisque ce taux n'était que de 10 % en 1985.

Pour la période 2002 – 2008 il apparaît que la **pauvreté rurale représente le double de celle en zone urbaine** et a très fortement augmentée dans le Centre-Nord, le Nord, et dans une « moindre mesure » dans le Centre-Ouest, le Centre et le Sud, comme démontré par le tableau ci-après.

|               | Milieu rural 2002 | Milieu rural 2008 | Milieu Urbain 2002 | Milieu Urbain 2008 |
|---------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Centre-Nord   | 37,3              | 66,3              | 27,9               | 47,4               |
| Centre-Ouest  | 51,5              | 70,7              | 45,4               | 40,0               |
| Nord-est      | 61,1              | 59,2              | 34,6               | 25,9               |
| Nord          | 42,4              | 85,1              | 36,6               | 53,5               |
| Ouest         | 67,5              | 67,8              | 52,7               | 48,1               |
| Sud           | 36,0              | 50,9              | 21,8               | 25,1               |
| Sud-ouest     | 47,5              | 49,6              | 15,1               | 26,6               |
| Centre        | 44,0              | 65,7              | 35,0               | 35,6               |
| Centre-Est    | 51,4              | 63,1              | 25,3               | 29,8               |
| Nord-Ouest    | 52,5              | 60,4              | 49,2               | 45,8               |
| Abidjan-ville | --                | --                | 14,9               | 21,0               |
| <b>Total</b>  | <b>49,0</b>       | <b>62,5</b>       | <b>24,5</b>        | <b>29,5</b>        |

En somme, ce ne sont pas uniquement les Ivoiriens à avoir été désorientés mais aussi les partenaires techniques et financiers actifs dans le cadre de la coopération au développement. Malheureusement leur réaction a été probablement **partielle**, l'approche adoptée à partir de 2003 a en effet été celle de l'urgence où les protagonistes étaient les acteurs internationaux spécialisés dans l'« humanitaire ».

Avec la cristallisation de la crise, ce sont donc la **logique et l'approche humanitaires** qui ont prévalu avec des conséquences négatives sur le fonctionnement des OSC existantes à l'époque et avec une très forte influence sur la dynamique plus générale de la société civile.

Bien évidemment l'approche humanitaire n'est pas négative en soi mais elle n'a de sens que dans le court terme. Si une telle approche est réitérée dans le temps le risque est d'alimenter un **cercle vicieux** qui éloigne toujours plus la possibilité d'inventer le futur et de résoudre les problèmes structurels, tant sur le plan économique que politique et social, et donc d'agir dans une optique de moyen et long terme.

En d'autres termes, la logique et l'approche humanitaires adoptées dans un contexte d'urgence, peuvent augmenter davantage l'urgence si elles inspirent le seul mode opératoire possible des PTF. C'est justement le cas de la Côte d'Ivoire où l'urgence est devenue pérenne également parce que les outils pour la combattre en réalité ne font que la **reproduire**. Finalement, le cercle vicieux s'instaure et le court terme s'impose comme le seul contexte qui justifie l'intervention extérieure.

Dans ce cadre, le risque est que la sortie de la crise soit le seul univers sémantique possible pour agir dans un temps sans temps où imaginer ce qu'il y a au-delà de la crise devient impossible simplement parce qu'une **génération entière** n'a vécu que dans cette condition de pérenne urgence.

Certes, il est difficile d'imaginer que des partenaires techniques et financiers puissent agir et investir dans un pays dont le présent est désormais cristallisé et le futur incertain. Cela produit un **bouleversement** non seulement de la manière de concevoir la solidarité internationale mais aussi du rôle de la société civile et de ses organisations.

En effet, trop souvent les partenaires techniques et financiers (surtout les ONG internationales) considèrent les OSC ivoiriennes comme des **fournisseurs de services**. Au lieu de les accompagner (ou accompagner les processus sociaux dans lesquels elles s'inscrivent) dans la perspective de valoriser leur rôle d'acteur de développement, on « achète » simplement leurs activités selon les directives et les choix qui sont faits ailleurs.

Dans ce contexte de crise cristallisée et pérenne, les bailleurs interviennent souvent sur des problèmes très ponctuels selon la logique de l'urgence **sans pour autant jamais intervenir sur les racines de ces problèmes**. C'est le cas, par exemple, de l'enfance abandonnée qui fait l'objet de plusieurs interventions de la part d'organisations et ONG internationales ou celui du sida qui est devenu un des secteurs de l'urgence le plus « économiquement rentable » pour les OSC ivoiriennes.

Dans ce cadre, il n'est pas étonnant que des coopérations bilatérales, comme celle de la France, se décident pour l'**attentisme** en évitant d'appuyer les acteurs de la société civile qui pourraient s'avérer fondamentaux pour la sortie de la crise et l'avenir du pays et ouvre un guichet pour financer des petits projets dont la logique et l'efficacité restent à prouver.

Ce n'est pas étonnant non plus que la GTZ pour ses projets et actions de coopération, surtout dans la justice, préfère la collaboration avec le secteur privé – y compris les bureaux d'étude ou les associations professionnelles des magistrats et des avocats – car il est plus « motivé » que la société civile qui en réalité serait, hormis quelques exceptions telle la CSCI, dans un **état léthargique**. Par ailleurs il est intéressant de noter que la GTZ est parmi les rares acteurs qui ont refusé l'approche de l'urgence et de l'humanitaire et qui travaillent exclusivement dans une optique de développement.

En réalité à la base du comportement des bailleurs il y a toujours la même attitude : vivre dans l'attente que le pays sorte de sa crise sans pour autant s'attaquer véritablement aux causes profondes qui sont à son origine. Impliquer les acteurs qui pourraient assurer, comme la société civile, le saut qualitatif nécessaire dans l'exercice difficile du dialogue social et politique devient une entreprise impossible si l'on reste dans l'univers sémantique de l'humanitaire. Et ce surtout parce que **les acteurs de la société civile ne sont plus légitimés ni motivés à exercer leur rôle d'acteurs de développement**.

Certes, il existe des **expériences intéressantes** chez quelques ONG internationales ayant une vocation à l'accompagnement des acteurs nationaux, telles Save the Children, Fondation Amigo, Terre des hommes, Search for Common Ground, et qui travaillent dans une logique de développement. Malheureusement elles ne représentent qu'une **minorité exigüe**.

### 2.3. Une société civile vidée de ses prérogatives et de sa capacité d'inventer le futur

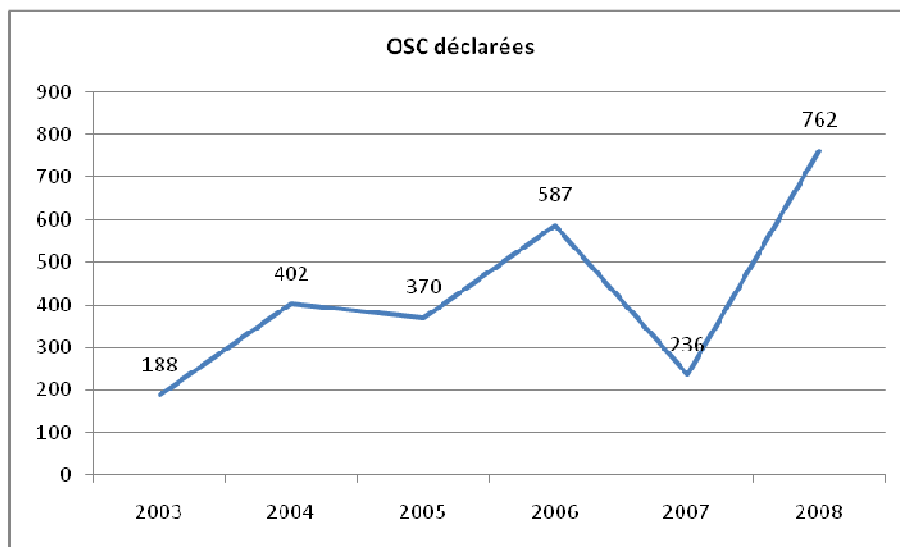
Les changements profonds qui ont intéressé la Côte d'Ivoire dans la dernière décennie n'ont pas épargné la société civile et ses organisations. **La persistance de la logique de l'urgence humanitaire a de fait bouleversé la dynamique sociale.**

Un chercheur de l'Université d'Abidjan, Malanhoua Kouassi Aimé, a mené une étude comparative très intéressante sur le nombre d'ONG déclarées entre 1952 et septembre 2003. De cette comparaison il ressort que selon les informations officielles<sup>6</sup>, on assiste à un véritable **boom associatif dans la période allant du début de la crise à celle du 30 septembre 2003**. En une seule année 521 OSC ont été déclarées, alors que dans les 50 années précédentes (de 1952 au 19 septembre 2002) les OSC déclarées n'étaient que 595.

Selon le chercheur, une telle explosion associative marque le début des ONG humanitaires. Certes, dans les périodes de crise, la réaction de la société civile est toujours importante car souvent l'auto organisation des populations constitue la seule manière de résoudre les problèmes de l'accès aux services sociaux de base. Mais l'accélération formidable dans la création d'ONG est due surtout à la volonté de **saisir l'opportunité représentée par l'arrivée massive des ONG internationales et des opérateurs humanitaires**.

En effet, si l'on prend en considération les données sur l'évolution quantitative des OSC à partir de 2003, on assiste à une **très forte progression** qui est illustrée dans le graphique ci-après.

Graphique 1 : Evolution des OSC déclarées

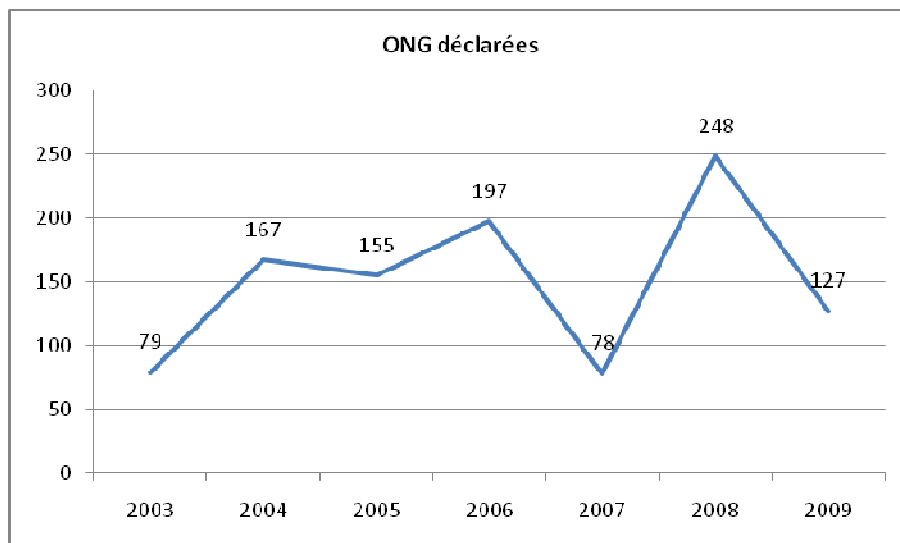


Le **même comportement** est suivi par les ONG officiellement déclarées, comme reporté dans le graphique suivant.

<sup>6</sup> Source : Ministère de l'administration du territoire



Graphique 2 : Evolution des ONG déclarées



La plupart de ces OSC naissent et opèrent dans l'humanitaire. Il s'agit d'une **génération entière** d'OSC qui sont quasi exclusivement projetées dans la logique de l'urgence et qui ne connaissent que le mode opératoire de la prestation de services souvent à travers des relations asymétriques de sous-traitance avec les ONG internationales.

Cette situation risque d'être inquiétante car elle contribue à **vider les acteurs de la société civile de leurs prérogatives** dans l'exercice du dialogue social et politique et dans la création et la gestion de l'espace public. Il s'agit d'une société civile qui risque d'être **marginalisée et clouée davantage à des fonctions accessoires** de simple exécution d'actions conçues et coordonnées par d'autres acteurs.

A cela il faut ajouter deux aspects qui aggravent la situation : d'une part l'incapacité des hommes politiques à **reconnaitre la société civile en dehors des tentatives d'instrumentalisation** et d'autre part la création d'une **culture de la dépendance** pour ce qui est des ressources financières des OSC.

**La question fondamentale donc n'est pas celle de s'interroger, comme plusieurs partenaires techniques et financiers le font, s'il existe une société civile en Côte d'Ivoire mais plutôt quel est son rôle et sa place dans le pays.**

Certes, sur le plan historique la société civile ivoirienne n'a pas été impliquée dans les questions de développement comme dans les autres pays de la sous-région. Les deux grandes sécheresses des années 80 qui ont contribué indirectement à **former des centaines d'OSC et de leaders** à la gestion de l'espace public, n'a concerné que les pays de la zone sahélienne et non pas la Côte d'Ivoire.

La société civile ivoirienne n'était probablement pas prête à gérer une catastrophe sociale telle qu'elle s'est manifestée à partir de septembre 2002 mais il est indéniable que la pratique de l'urgence humanitaire a de fait contribué dans le temps à la vider de ses prérogatives et de sa valeur ajoutée. Aujourd'hui les rares ONG ivoiriennes qui opèrent dans le développement sont obligées à subir une **concurrence** – laquelle pourrait être sans doute considérée comme déloyale – des organisations et des acteurs agissant dans l'humanitaire.

Un exemple assez éclairant de cette situation est représenté par l'ARK, une ancienne ONG basée à Korhogo opérationnelle bien avant le début de la crise de 2002. Sa longue pratique de partage des coûts de la formation en faveur des organisations et coopératives de base qu'elle accompagnait est **rentrée en collision avec l'approche humanitaire** dans laquelle tout est don. Les organisations de base de la région de Korhogo se trouvent désormais face à un choix : soit être accompagnées par l'ONG ARK en appliquant le principe du partage des coûts des activités comme elles le font depuis une vingtaine d'années, soit s'adresser à des organisations « concurrentes » financées par des ONG internationales agissant dans l'humanitaire dont les services ne sont pas payants. Dans ce cas,

l'aspect de la concurrence est assez clair mais surtout celui de l'appropriation des processus de changement par le milieu rural.

Enfin, un dernier aspect de la « dérive humanitaire » chez les OSC ivoiriennes est représenté par l'**incapacité à innover**. La longue période de sortie de la crise, l'approche et la pratique de l'humanitaire, l'attentisme de la plupart des bailleurs des fonds et l'absence de toute stratégie de reconnaissance et de renforcement de la société civile ivoirienne, ont de fait comporté la perte de capacité de la société civile à innover et à identifier des solutions efficaces à la situation dans laquelle le pays s'est plongé.

Le risque est celui d'avoir une **génération ratée** au sein de la société civile, une génération qui est incapable d'imaginer le futur. En perdant sa créativité et sa capacité d'innovation la société civile risque d'être spectatrice d'une pièce qui est jouée par d'autres acteurs ou, dans le meilleur des cas, d'être un simple prestataire de services dans un marché dopé où ce qui compte est l'offre (celle de l'humanitaire) et non la demande (celle de commencer à penser l'avenir du pays).

#### 2.4. La culture de la dépendance, l'absence d'une vision claire et le manque de véritables stratégies de développement

Bien que le rôle des bailleurs dans le contexte général ait été très important, la société civile a en tout cas des **responsabilités directes**, voir aussi des **complicités** avec la situation générale. En effet, elle a accepté la logique « circulaire » de l'approche humanitaire : l'urgence sert non seulement à répondre aux besoins immédiats des populations mais surtout à reproduire et renforcer un schéma où les raisons qui sont à la base de l'urgence, et plus généralement celles qui sont liées à l'avenir du pays et à son développement, sont négligées en faveur de la mythisation de la sortie de la crise.

En acceptant cette logique, les organisations de la société civile sont devenues toujours un peu plus **dépendantes** des ressources extérieures mais surtout de l'agenda dicté par tous ceux qui interviennent dans la logique du court terme.

Dans ces conditions, il est inévitable que la société civile soit **clouée à un rôle de prestataire de services** avec pour conséquence l'abandon de toute tentative d'avoir une **vision propre** des problèmes du développement et des remèdes pour sortir le pays de sa crise.

En réalité, tous, y compris la plupart des organisations de la société civile, sont bloqués dans l'**immobilisme** de sortie de la crise qui est en même temps le point de départ, la justification et la finalité de l'action mais aussi le point d'arrivée : le cercle vicieux se justifie lui-même dans une logique « circulaire » dangereuse car elle n'accepte pas des éléments qui sortent de ce schéma.

C'est un scénario qui n'est pas destiné à changer si facilement : on attend la sortie de la crise en dépendant l'un de l'autre dans un jeu où **l'absence de stratégie claire et globale** pour l'avenir et le développement du pays oblige à rester dans une sortie de crise qui est désormais devenue non pas une phase de transition mais une condition physiologique et pérenne.

Or, encore une fois, la question fondamentale qu'il faut se poser n'est pas si la société civile existe mais plutôt le rôle qu'elle pourrait jouer pour l'avenir du pays. En effet, comme l'étude de mapping le démontrera dans le présent rapport, la société civile non seulement existe mais elle a des **potentialités extraordinaires** quant à la capacité de mobilisation des populations et par conséquent à la canalisation de l'énergie sociale des acteurs collectifs émergents mais aussi de certains acteurs sociaux tels les jeunes qui souvent échappent au contrôle social.

Est-ce que, alors, la société civile pourrait jouer un rôle dans le pays ? La réponse est sans doute liée à la remise en cause d'une part, de certaines convictions des acteurs étatiques et des PTF selon lesquelles la société civile n'existerait que pour exécuter certaines actions de terrain et d'autre part du **positionnement des acteurs de la société civile** qui doivent de manière courageuse prendre leurs responsabilités historiques vis-à-vis d'une situation sociale, institutionnelle, politique et économique apparemment bloquée.

Pour que cette remise en cause puisse se faire, il est indispensable de redécouvrir la **dimension politique plus profonde des relations partenariales entre les différents acteurs** : étatiques, non étatiques, les partenaires techniques et financiers, les ONG internationales et tous ceux qui travaillent à l'avenir de la Côte d'Ivoire.

Cela ne pourra pas avoir lieu du jour au lendemain : il s'agit d'un **processus d'appropriation**, le rôle de chacun n'aura de sens que dans la dimension temporelle du moyen et long terme. Bien qu'il s'agisse d'un processus lent, qui comporte un apprentissage par toutes les parties prenantes à jouer son propre rôle, il faut toutefois que ce processus soit accompagné par de véritables stratégies tout d'abord de reconnaissance et ensuite d'implication de la société civile dans la construction et la gestion de l'espace public.

Le résultat de cette stratégie devra avoir comme premier résultat le **repositionnement de chaque acteur** et surtout celui de la société civile qui ne pourra plus se contenter d'accepter passivement le rôle de prestataire de service dans le cadre d'une urgence infinie. Il ne s'agit pas là de remplacer le rôle de l'état ou des partis politiques, mais il est urgent que la société civile soit appelée à formuler sa stratégie sur comment briser la logique circulaire de la « sortie de la crise ».

## 2.5. Briser la logique « circulaire » de la sortie de la crise : comment « sortir de la sortie de la crise » ?

En effet, imaginer que les élections soient la seule solution pour sortir de la crise risque de devenir une **pure illusion**. Et ce essentiellement pour deux raisons.

La première raison est que, si jamais on arrive à tenir des élections libres et transparentes, ce n'est pas évident que le **verdict des urnes soit accepté** si sereinement comme on voudrait le laisser croire. En d'autres termes, la tenue des élections ne pourra jamais être une garantie que le pays puisse sortir le lendemain du scrutin d'une décennie de conflits, de tensions violentes et sanglantes, de paupérisation des ressources et d'appauvrissement des conditions de vie des Ivoiriens.

En d'autres termes, bien que la consultation électorale soit un **ingrédient primordial** pour l'instauration d'un Etat de droit et le retour à la « normalité », elle n'est pas la baguette magique pour résoudre tous les problèmes, comme par ailleurs l'expérience l'a montré dans d'autres pays, même de la sous région, qui ont connu des situations identiques.

Si l'on prend, par exemple, la question des **dizaines de milliers d'apatrides** produits par l'exclusion des listes électorales on peut bien imaginer les conséquences non seulement sur un plan politique général mais aussi sur la question du foncier qui reste un des problèmes majeurs pour le pays pour lequel la consultation électorale en soi ne représente pas une solution.

Quant à la deuxième raison, il s'agit de la **capacité d'imaginer le futur**. En effet, la condition primordiale pour sortir de la crise est d'avoir imaginé ce qu'il y aura après la crise. Il s'agit en d'autres termes de recommencer à penser le futur ou mieux, à l'inventer. Cela ne sera possible qu'à travers la valorisation et l'implication de tous les acteurs qui ont – ou pourraient avoir - cette capacité d'invention à partir bien évidemment de la société civile.

Il est évident, en effet, que compte tenu de la situation institutionnelle et politique cristallisée, c'est la société civile l'acteur le mieux placé pour se lancer dans cet exercice difficile de **dépasser le statu quo** en brisant la logique circulaire de la sortie de la crise.

Il s'agit en d'autres termes de « **sortir de la sortie de la crise** » pour inventer l'avenir du pays. Mais comment le faire ?

Une manière efficace pourrait sans doute être celle d'insérer dans l'agenda des décideurs et surtout des PTF des questions fondamentales telles le **processus de décentralisation** mais aussi d'impliquer dès maintenant les acteurs collectifs de la société civile en leur reconnaissant un rôle d'acteur politique et non de simple bénéficiaire ou de prestataire de service.

L'enjeu en réalité est à la fois très clair et compliqué : **restituer à la société civile son rôle d'acteur à part entière dans le processus de construction et de gestion de l'espace public**. C'est un passage fondamental sans lequel il sera très compliqué de sortir de la crise ou, comme on l'a évoqué d'une manière sans doute provocatrice, de « sortir de la sortie de la crise ».

## 2.6. La citoyenneté et la gestion de l'espace public

En effet, la construction et la gestion de l'espace public constituent un exercice dans lequel la société civile ivoirienne peut jouer un **rôle primordial**. Il s'agit bien évidemment d'un espace public qui concerne plusieurs niveaux : national, régional et communal.

Dans ce cadre, la décentralisation pourrait représenter une **grande opportunité** pour le pays d'intégrer la société civile dans ce processus grâce à la contribution qu'elle pourrait offrir non seulement pour que le dispositif puisse être efficace mais plus en général pour l'instauration d'un véritable Etat de droit.

En effet, la décentralisation nécessite un **changement de mentalité** et d'approche dans la gestion de l'espace public qui est avant tout lieu de rencontre et de dialogue politique, notamment au niveau communal.

Dans ce sens, on pourrait affirmer que le **processus d'appropriation** de la part des populations et des forces vives – et actives - de la société civile dans le territoire est un laboratoire formidable, d'une part, pour apprendre à considérer la chose publique comme une affaire de tous les citoyens et d'autre part comme un facteur d'accélération du processus de production du leadership au sein de la société civile.

Bien évidemment il s'agira de faire en sorte que les différents acteurs participent à la **gestion de cet espace** au travers des règles et modes de fonctionnement propres à la démocratie communale (selon une logique relationnelle élus - électeurs qui est avant tout politique). Et ensuite il faudra passer par une étape qui consiste à **construire** tout d'abord **une nouvelle identité** de l'espace délimité par le dispositif de la décentralisation, où chaque acteur sera appelé à jouer le rôle qui lui est propre - ce qui comporte un exercice de redéfinition des relations économiques, sociales et culturelles -, et dans un deuxième temps à gérer ce nouvel espace.

Dans ce cadre, il revient à la société civile et à ses organisations de base, d'appui et d'accompagnement, le rôle de dépasser la logique purement administrative du dispositif de la décentralisation pour être un acteur actif et pour remplir de contenus pertinents les plans locaux de développement selon l'exercice de la responsabilité sociale et de l'**intérêt collectif** et dans une logique de **co gouvernance**.

La gestion de l'espace communal, la création de son identité et la démocratie communale ne peuvent pas se faire par décret ministériel mais au travers de la mobilisation et de la canalisation de l'**énergie sociale** dans la solution des problèmes du territoire local et dans l'élimination des contraintes qui entravent le développement social et économique.

Pour ce faire, les organisations de la société civile doivent promouvoir le dialogue social et politique avec tous les autres acteurs (administration et secteur privé) en exerçant leurs droits et devoirs, ce qui est à la base de la notion de **citoyenneté**.

En effet, à travers la décentralisation la vie publique du pays s'enrichit d'une **arène** dans laquelle les différents acteurs locaux peuvent se rencontrer pour définir leur propre avenir au travers de la définition de politiques et stratégies pour atteindre le développement durable de leur propre territoire.

Le processus de décentralisation amène l'ensemble des acteurs concernés à se poser des questions par rapport au développement local et au développement communal. Ces questionnements se justifient au regard de la volonté affichée des communes d'**accéder à des financements publics et à des investissements privés**.

Dans un tel contexte, les collectivités ont **intérêt** à élaborer un plan de développement et à inscrire leurs actions dans le cadre de la réalisation de ce plan qui devient un **cadre de référence** pour les acteurs concernés et un **cadre de négociation** pour les intervenants externes. Finalement le développement local devient « un processus d'enrichissement économique, social et culturel de la commune ».

La commune, donc doit impulser le processus de décentralisation et veiller à une meilleure coordination du développement au sein de son territoire. La commune peut devenir ainsi le **moteur du développement** communal à condition que **tous** les acteurs locaux y soient impliqués.

Cette conditionnalité est directement liée à la question de la **fiscalité** : les populations d'une commune s'attendent à recevoir des services de leur municipalité. Mais elles ont également le devoir de contribuer aux recettes des communes à travers le paiement des taxes et impôts. Les organes des municipalités ont donc intérêt à répondre aux besoins et aspirations de leurs populations pour respecter leurs promesses électorales d'une part et pour respecter une prescription légale vis à vis de la tutelle. Dans ces conditions, la commune doit élaborer son plan de développement communal.

L'élaboration de ce plan de développement communal relève de la responsabilité de la commune. En principe, l'élaboration de ce plan doit commencer et s'achever par une décision du conseil municipal. Mais pour que ce plan puisse répondre aux besoins et aspirations des populations, ces communes doivent **associer** l'ensemble des acteurs concernés.

Les acteurs, formels ou informels, de la société civile sont des **partenaires fondamentaux** des communes en matière de développement local vu qu'ils ont un **ancrage social** et une **connaissance approfondie** de leur territoire. La commune a donc intérêt à exploiter ce potentiel de développement en encourageant la participation mais aussi en les responsabilisant dans la mise en œuvre de plans communaux de développement (principe de subsidiarité).

Enfin, la décentralisation pourrait représenter une des **portes d'entrée** pour tenter de briser le cercle vicieux de la « sortie de la crise » et commencer à inventer le futur. Bien évidemment en passant par la notion clef de citoyenneté dans le contexte qui lui est le plus adéquat : la gestion de l'espace public.

### 3. Le cadre juridique régissant les OSC

#### 3.1. Le cadre juridique actuel

Le cadre légal qui régie la vie associative en Côte d'Ivoire se base sur la **loi n°60-315 du 21 septembre 1960**. Cette loi prend sa naissance à l'issue de l'Indépendance du pays et se focalise sur le mouvement associatif. Il est assez évident que le mot « association » semble rassembler toutes les formes diverses d'association qui progressivement se sont développées dans le pays.

Dans le tableau ci-dessous les points clés de la loi sont synthétisés :

| <b>Cadre réglementaire de création et d'exercice des activités des associations<br/>Loi 60-315 du 21/09/1960</b>  |
|---|
| Selon cette loi, (art 2) les associations des personnes peuvent se former librement sans autorisation préalable. Elles ne peuvent se présenter que sous les formes suivantes : associations déclarées et associations reconnues d'utilité publique.   |
| Selon l'art 5 en cas de nullité, la dissolution de l'association est prononcée par décret qui peut ordonner la confiscation ou la destruction de biens ayant servi aux activités de l'association.  |
| Selon l'art 8, l'association doit faire l'objet de la part de ceux qui sont chargés de l'administration d'une déclaration préalable à la préfecture ou à la circonscription administrative ou l'association à son siège.  |
| Pendant en période de deux mois à partir du dépôt de la déclaration, l'association, selon l'article 9, ne peut exercer aucune activité. Toute association régulièrement déclarée qui veulent obtenir la capacité juridique doit être rendue publique à travers le Journal officiel de la Cote d'Ivoire. |
| L'art 12 prévoit que chaque association peut posséder des fonds propre, des locaux destinés à l'administration de l'association et les « immeubles strictement nécessaires ».   |
| Il est aussi prévu dans l'art 13 que les Unions d'association sont soumises aux dispositions prévues pour les associations.   |
| En ce qui concerne la demande d'agrément, l'art 17 prévoit :  |
| - Un exemplaire du Journal officiel contenant un extrait de la déclaration ;  |
| - Un exposé indiquant l'origine et le but d'intérêt public ;  |
| - Le statut de l'association  |
| - La liste de ses établissements.   |
| Le Chapitre cinq des lois prévoit des dispositions particulières pour les associations étrangères.  |

Il est important de remarquer comme le phénomène ONG en vogue en Côte d'Ivoire depuis le multipartisme en 1990 s'est **accentué** avec la crise du 19 septembre 2002. Les ONG en une seule année à compter du début de la crise ont vu leur nombre doubler. Ce changement a renforcé le besoin préexistant d'une partie de la société civile ivoirienne de s'interroger par rapport à la nécessité d'une révision de la loi n° 60-315 du 21 septembre 1960.

#### 3.2. Le processus de réforme de la loi 60-315 du 21/09/1960

Si d'un côté le besoin d'une **révision** de la loi 65-315 semble être ressenti par plusieurs leaders et réseaux de la société civile, il faut au même temps souligner la présence de certaines **différences de vision** à l'intérieur de la société civile ivoirienne.

Dans tous les cas, le fait que la loi n° 60-315 du 21 Septembre 1960, relative aux associations, soit une loi vieille de 50 ans et qui nécessite alors d'être revue semble être le point de départ sur lequel tous les acteurs de la SC s'accordent. Les acteurs de la société civile en général et ceux de certaines

ONG en particulier pensent que cette législation est **dépassée avec l'évolution des ambitions, des missions et des responsabilités**.

Selon eux, cette loi n'opère **aucune différence** entre les ONG, les associations de quartiers, les mutuelles de développement, les associations religieuses, les partis politiques et même les clubs de soutien politique. Selon plusieurs points de vue, il semble que dans sa formule actuelle, cette loi constitue un frein au développement qualitatif des ONG en Côte d'Ivoire.

Une lecture attentive de la loi 60-315 du 21 Septembre 1960 sur les associations révèle **plusieurs catégories d'insuffisances** dont trois retiennent spécialement l'attention : (i) Les limites économiques et financières ; (ii) l'absence de sécurité administrative ; (iii) l'absence de privilège et de facilité douanières.

Des **propositions de réforme** existent à cet effet. Elles ont été faites au gouvernement dès mai 1995 par des ONG ivoiriennes. Nous pouvons les résumer rapidement comme suit :

- En fournissant des éléments de contenu pour une proposition ou projet de loi destiné à combler le vide souligné ci-dessus et corriger les insuffisances de la 60-315 du 21 Septembre 1960.
- Deuxièmement à travers la proposition d'un éventail de mesures susceptibles de faciliter ou de stimuler l'activité des ONG dans le pays. Elle se fonde (selon certaines ONG) sur le fait qu'une politique stimulante pour les activités des ONG produit, au plan global, un effet induit direct positif sur le flux financier de l'aide au développement en direction du pays concerné.
- Troisièmement avec la proposition d'un mécanisme régulier périodique de communication Etat/ONG. Ceci dans le but de faire en sorte que la Côte d'Ivoire parvienne à tirer le maximum d'avantages du travail de ces organisations de la société civile dont les efforts sont complémentaires à ceux de l'Etat pour le développement économique et social au profit des populations.

Le CONGACI (Collectif des ONG Actives de Côte d'Ivoire), après avoir fait l'état des lieux sur l'environnement des mouvements associatifs en général et celui des ONG en particulier a proposé un texte pour la **révision** de la loi existante.

Dans la même direction, l'UOCI (l'Union des ONG de Côte d'Ivoire pour la Coopération UE/ACP) a proposé un **nouveau texte en 2003** qui semble être resté lettre morte au niveau de l'Assemblée Nationale.

La Convention de la Société Civile Ivoirienne (CSCI) qui au terme des Etats Généraux de la société Civile Ivoirienne organisés en février 2008 a adopté une **charte de la société civile** et suggéré l'impérieuse nécessité pour la Côte d'Ivoire d'adopter une nouvelle loi car la Loi 60-315 du 21 Septembre 1960 est désormais obsolète.

Selon certains représentants de réseaux interviewés lors de la mission de mapping, tous ces appels et ces propositions sont restés pour le moment **sans échos**. Le problème d'une loi jugée désuète par la société civile de la Côte d'Ivoire reste comme un problème ouvert qui demande probablement une majeure cohésion entre les différents acteurs de la société civile.

## 4. Analyse des modalités de dialogue sur les politiques et stratégies de développement

### 4.1. La participation des OSC aux instances de décision et de suivi liées au DSRP

A l'instar d'autre pays bénéficiant de l'initiative internationale pour l'allègement de la dette des pays pauvres la Côte d'Ivoire a conduit un **processus de réflexion et de concertation** qui a abouti à la validation du document de stratégie de réduction de la pauvreté.

Le Secrétariat Technique DSRP est une structure technique auprès du Ministère du Plan et du Développement qui a suivi tout le processus d'élaboration du DSRP entamé en 2000, qui avait abouti à l'adoption du DSRP intérimaire par la Communauté internationale en mars 2002, et qui a été interrompu par la crise militaro-politique. Toutefois, le Gouvernement a continué la mise en œuvre du DSRP intérimaire, en dépit des dépenses liées à la sortie de la crise.

L'Accord Politique de Ouagadougou signé en mars 2007, ayant créé les **conditions du retour à une paix durable**, la Côte d'Ivoire a entamé le processus de normalisation de ses relations avec la Communauté Financière Internationale. Ce contexte a favorisé la relance du processus d'élaboration du DSRP (2009-2013) dans le mois de décembre 2007, après la signature d'un Programme d'Assistance Post conflit (PAPC) avec la Banque Mondiale et d'un programme d'Assistance d'urgence Post conflit (AUPC) avec le FMI.

L'élaboration du DSRP s'est appuyée sur la revue de la mise en œuvre du DSRP-I et sur les résultats de concertations dans les dix pôles de développement. Cette **implication participative** a engagé surtout les services déconcentrés, les collectivités territoriales, les opérateurs du monde rural, le secteur privé et les partenaires au développement.

En ce qui concerne le **processus d'inclusion de la société civile** dans l'élaboration du DSRP il y a eu des rencontres réservées aux organisations de la société civile afin qu'elles puissent s'impliquer véritablement dans le processus. On peut en énumérer deux : la rencontre de Novembre 2003 à l'Institut de l'Afrique de l'Ouest (IAO) de Grand Bassam et celle de Juillet 2007 au Conseil Economique et Social (CES) à Abidjan.

Dans le même temps, il faut souligner une **difficulté accentuée** pour le Secrétariat à amener un processus réellement inclusif par rapport aux OSC pour différentes raisons, dont :

- Le manque d'un cadre légal de référence adapté basé sur la loi 315 du 21/09/1960 qui, toujours selon le Secrétariat semble être dépassé et ne permet pas de bien définir quelles sont les organisations de la société civile et quel est leur statut.
- Le fait que la société civile soit concentrée surtout dans la ville d'Abidjan et les liens entre elle et le terrain sont faibles.
- Le fait que la société civile selon le Secrétariat soit, elle-même, dans l'incapacité de comprendre des thématiques complexes au cœur du DSRP, ce qui empêche une participation efficace des OSC notamment aux différentes tables de concertations avec les autorités publiques.

Bien que ces difficultés rencontrées par le Secrétariat puissent être à certains égards compréhensibles, cette représentation de la société civile par les techniciens semble être **trop négative** au vu de l'impact réel que les OSC pourraient réellement donner si un vrai processus participatif était mis en place.

Ce processus prévoyait un **mécanisme de consultation** pendant la phase d'élaboration du DSRP qui aurait consisté en l'implication de trois organisations faitières et notamment la CSCI, la Fédérale<sup>7</sup> et l'UOCI (Union d'ONG de la Côte d'Ivoire).

---

<sup>7</sup> La Fédérale, Fédération des Réseaux et Coalitions de Côte d'Ivoire, n'existe plus à l'heure actuelle.



Ces organisations font actuellement partie du **Comité de Supervision du DSRP**. Ce Comité est aussi composé par des Comités Locaux de suivi composés de représentants des OSC et notamment des groupes religieux, des jeunes et des femmes. Les dix Comités Locaux de suivi du DSRP se rencontrent tous les trois mois pour discuter avec les autorités locales autour des questions liées à la mise en œuvre des différents axes stratégiques du DSRP.

Pour conclure, il faut remarquer l'existence d'une **certaine distance** entre les OSC et la structure chargée de ce processus qui risque d'écarter encore une fois les OSC dans cet exercice de suivi du DSRP.

#### 4.2. Les projets de terrain des Ministères Techniques

Certains Ministères Techniques se sont dotés de **départements chargés de l'activité des ONG** surtout de celles déclarées d'utilité publique. L'Association d'Autopromotion Sanitaire Urbaine (ASAPSU), par exemple, reconnue comme une organisation dotée du statut d'utilité publique par le Ministère de l'Intérieur bénéficie chaque année d'une subvention octroyée par le Ministère de la Santé.

Certaines activités des Ministères sont **exécutées conjointement** avec ses agents et des représentants des OSC. A titre illustratif on peut citer les campagnes élargies de vaccination promues et réalisées par le Ministère de la Santé dont le volet sensibilisation des populations est assuré par certaines ONG ivoiriennes.

Toujours dans la veine des activités des Ministères auxquelles prennent part les OSC, on peut mentionner les journées commémoratives d'événements d'envergure soit nationale soit internationale, comme par exemple, les journées de la femme, de lutte contre la pauvreté, de l'environnement, de la Paix, etc.

A ces types d'activités, on note la **parfaite symbiose** entre acteurs étatiques et représentants des OSC. D'une façon générale il faut remarquer que les OSC sont considérées par la majorité des structures ministérielles plutôt comme des **prestataires de services sur le terrain au lieu que des véritables partenaires dans la définition des politiques sectorielles**.

#### 4.3. Le Cadre de concertation du CNLS (Conseil National de Lutte contre le VIH/sida)

Le Cadre de concertation du CNLS est un instrument de coopération, de concertation, de partage d'informations et de promotion des bonnes pratiques en matière de lutte contre le VIH<sup>8</sup>. Le Conseil National de Lutte contre le VIH/sida (CNLS) a été créé par décret n° 2004-13 du 7 janvier 2004 dans le cadre de la politique de lutte contre le VIH/sida.

C'est l'organe de pilotage et de supervision générale du cadre commun de lutte contre le Sida, présidé par le Chef de l'Etat. Il est chargé de :

- Faire de la lutte contre le VIH/SIDA une priorité nationale ;
- Mobiliser la nation en vue de son implication dans la lutte contre le VIH/sida ;
- Définir les orientations nationales de la politique globale de lutte contre le VIH/sida ;
- Promouvoir un fonds national de lutte contre le VIH/sida ;
- Apprécier les résultats de la lutte contre le VIH/sida.

<sup>8</sup> La mise en place du Cadre de concertation des CNLS de la zone UEMOA et de la Mauritanie est l'aboutissement d'un long processus, soutenu par les Partenaires techniques et financiers dont l'ONUSIDA, l'UEMOA, la Banque Mondiale et le PNUD. Depuis la reconnaissance officielle de l'infection à VIH/Sida par les différents pays, des réponses nationales se sont mises en œuvre et se sont consolidées progressivement.

Dans le cadre de ses prérogatives, il est habilité à prendre toutes les décisions relatives à la conduite de la lutte contre le VIH/sida, notamment :

- L'examen des rapports d'activités et financiers et sur cette base, le contrôle de la bonne exécution du plan d'action, des ajustements éventuels d'objectifs et des conditions de mise en œuvre des activités de lutte ;
- L'évaluation du niveau d'implication des forces vives de la nation dans la lutte en vue de favoriser l'efficacité de la lutte pour une meilleure réponse nationale ;
- L'ajustement du cadre organisationnel de la lutte ;
- L'appui à l'organisation de la conférence nationale sur la réponse multisectorielle réelle à la pandémie du VIH/sida tous les deux ans.

Le mandat de fonctionnement est essentiellement assuré par le Secrétariat Technique<sup>9</sup> qu'est le Ministère en charge de la lutte contre le VIH/sida (MLS) qui rend compte au CNLS. Les textes de lois indiquent clairement que les Partenaires **ne font pas partie** du CNLS mais peuvent être admis à l'occasion de la session.

Concernant la participation des OSC au Cadre de concertation du CNLS, de nombreux problèmes semblent faire jour. La participation des OSC dans ce processus de la société civile ivoirienne semble être **assez limitée**. Seul un nombre très limité d'organisations semble avoir le privilège d'y participer. De surcroît, les critères de participation ne sont pas ni trop clairs ni transparents.

Dans tous les cas, il y a des OSC qui participent au niveau de concertation plus politique, comme il y en a, par contre, certaines qui reçoivent des financements pour réaliser des campagnes d'information et sensibilisation sur la thématique liée au SIDA.

#### 4.4. Les espaces initiés par la Société Civile

A l'opposé du précédent cadre de concertation, ici ce sont les organisations de la société civile qui **en prennent l'initiative** à laquelle participent les acteurs étatiques soit pour parrainer, soit pour présider, soit pour participer.

On peut citer les Etats Généraux de la Société Civile de Côte d'Ivoire et les Journées du Consensus National organisés respectivement en Février 2008 et en Mai 2009 par la Convention de la Société Civile Ivoirienne (CSCI) auxquels avaient pris part les représentants des Ministères Techniques, de la Primature, de l'Assemblée Nationale, du Conseil Economique Social et même des partis politiques toute tendance confondue.

En Septembre 2007, le Forum National sur la Dette et la Pauvreté (FNDP) avait organisé la rencontre du Conseil du Forum Social Africain. La cérémonie d'ouverture de cette rencontre avait été présidée par le Ministre de la Culture et de la francophonie.

#### 4.5. Premiers constats de l'implication des OSC dans la pratique

Sans doute, est-il **prématuré** de porter un jugement sur ces cadres de concertation, notamment ceux liés au suivi du DSRP, en raison de leur genèse récente et de l'absence de données pour évaluer leur performance. Néanmoins, nous avons estimé opportun d'apporter quelques réflexions, élaborées sur la base des informations collectées au cours des entretiens menés par la mission avec les représentants des organisations ivoiriennes et les partenaires techniques et financiers impliqués dans le dialogue politique.

---

<sup>9</sup> Par décret n° 2007-566 du 10 Août 2007 portant organisation du Ministère de la Lutte contre le Sida, le Président de la République de Côte d'Ivoire, Président du Conseil National de Lutte contre le Sida (CNLS), a créé le Secrétariat Technique chargé de la Coordination Opérationnelle (STCO).

Un premier élément de réflexion réside dans le fait que ces cadres constituent sans doute **un premier pas vers l'engagement civique dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des stratégies de développement en Côte d'Ivoire.**

Cependant, si l'on peut dire que la représentation des OSC, et plus particulièrement des ONG, au sein des cadres de concertation est un acquis, tel n'est pas souvent le cas pour **leur contribution effective aux grandes décisions prises au sein des différents fora.** En effet, les sollicitations formulées - très peu nombreuses et à certains regards peu transparentes quant aux critères de choix des OSC - pour inviter les ONG à participer aux différents organes et l'absence de compétences appropriées pour débattre efficacement des thèmes abordés, sont souvent à l'origine de la faible contribution des ONG à ces instances.

Un deuxième élément de réflexion qui mérite d'être évoqué **est la focalisation sur un seul type d'acteur de la société civile ivoirienne** et notamment les organisations qui travaillent dans l'humanitaire ou sur des domaines très ciblés. Cette typologie n'est pas représentative des différentes visions co-existantes au sein de la société civile même.

En ce sens, les acteurs de la société civile agissant dans des domaines autres que l'humanitaire ou la lutte contre le sida et pour certains aspects la protection de l'enfance (par exemple les associations de défense des droits de l'homme, les représentants des éleveurs et des producteurs et les représentants des médias, entre autres) ont une **marge de manœuvre étroite**, ainsi que les organisations à la base dont la représentation n'est pas assurée.

Pour ce qui est des confessions religieuses, elles jouissent d'une **réelle crédibilité**, non seulement auprès des populations mais également au niveau du gouvernement, même si leur implication n'est pas systématique et reste surtout liée à la résolution de conflits ponctuels.

En troisième lieu, **le déploiement de cadres de dialogue politique autour du DSRP**, sur le plan géographique et sectoriel, risque de ne pas résulter en un débat public plus large sur la formulation des politiques dans le pays. De fait, il existe **le risque que les discussions sur le DSRP aient lieu de manière parallèle et sans rapport avec les autres grands débats politiques et techniques en cours** et surtout qu'ils soient trop influencés par le contexte de l'aide d'urgence humanitaire et de l'univers sémantique de la sortie de la crise.

En quatrième lieu se pose aussi la question **de la qualité des espaces de participation disponibles pour les OSC.** Certaines personnes interviewées ont indiqué que la participation est une affaire dans laquelle on s'est souvent limité à « passer liste » et certaines OSC doutent même de la valeur de la participation, puisque les structures des instances et leurs dynamiques, telles qu'elles sont conçues, ne facilitent pas un véritable débat.

En effet, à l'heure actuelle, il semblerait que les garanties pour que les outils déployés puissent évoluer vers de **véritables mécanismes participatifs** soient absentes, principalement parce que le rôle de ces outils est souvent restreint à une fonction purement consultative, avec un nombre limité de participants, sans aucun mécanisme de retro-alimentation.

Certes, l'élaboration du DSRP a eu recours à des méthodes participatives mais les **mécanismes de rétro alimentation** restent cependant à définir, ainsi que les rôles dévolus aux acteurs de la société civile dans les comités de suivi et les instances d'information prévues aux niveaux régional et local, et leur liaison avec le niveau national.

En réalité, **il existe plusieurs types de participation.** Dès lors qu'une organisation est contrainte d'être informée, invitée et sollicitée pour signer une liste de présence, on ne peut pas qualifier cette pratique comme étant participative. La participation signifie offrir une contribution effective, de telle sorte que le produit final soit un produit partagé et non pas uniquement cautionné par les acteurs autres que l'Etat.

A ce propos, il convient de signaler que **la participation représente en soi même une véritable révolution culturelle.** En effet, tel qu'analysé dans le manuel à l'usage des acteurs non étatiques<sup>10</sup> :

<sup>10</sup> L'accord de Cotonou. Manuel à l'usage des Acteurs non Etatiques. ECDPM. Février 2004.

*« Des décennies de gestion centralisée des processus de développement et de coopération ne vont pas être effacés d'un trait de plume ».*

La participation est une nouveauté pour toutes les parties, y compris les bailleurs de fonds, mais surtout pour les gouvernements dans les pays ACP - pas uniquement la Côte d'Ivoire -, qui ne sont pas habitués à souscrire des engagements avec les représentants de la société civile, voire, ne sont pas intéressés à le faire. Dans ce cas, les bailleurs risquent d'être plus intéressés par une implication de la société civile **purement formelle**, au détriment d'un véritable engagement civique. Y compris, des situations dans lesquelles les bailleurs finissent par occuper la place des parlements et des acteurs de la société civile dans les débats nationaux sous prétexte que cela est imposé par la situation d'urgence humanitaire ; ce qui limite donc la place de ces derniers et les empêche de développer les capacités et compétences nécessaires pour le faire effectivement.

Par conséquent, **même si la participation est déjà un acquis sur le plan formel et institutionnel, il faudra du temps pour adapter les attitudes**, les rôles et les méthodes de travail aux nécessités des approches participatives. Il faudra du temps pour mettre en place des conditions institutionnelles préalables à la participation. En effet, souvent, les conditions institutionnelles permettant une participation effective ne sont pas réunies, à savoir :

- l'absence de flux d'information adéquats, tant entre le gouvernement et les OSC (les informations parviennent tardivement aux OSC et donc le temps d'analyse demeure insuffisant) qu'à l'intérieur des OSC elles mêmes ;
- l'information, même si partielle et insuffisante parvient uniquement aux OSC ayant leur siège à Abidjan ;
- la consultation des acteurs de la SC (à l'exception des consultations participatives à la base pour l'élaboration du DSRP) repose souvent sur une approche improvisée ;
- l'inadaptation du cadre institutionnel et légal ;
- l'absence de toute une série de familles au sein de la Société Civile, dont leur vision n'est pas représentée (éleveurs, médias, etc.) ;
- les responsabilités et obligations respectives sont à présent vaguement définies, de telle sorte que même une participation superficielle de quelques acteurs pourrait suffire pour satisfaire aux prescriptions légales ;
- les activités de bon nombre d'OSC, et plus particulièrement de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> niveaux sont orientées plutôt à la prestation de services sollicitée par les PTF qui agissent pour la plupart dans l'humanitaire, la fonction d'acteur de développement actif dans le dialogue social et politique étant souvent négligée ;
- La carence d'organisations de 4<sup>ème</sup> niveau qui risque de solliciter toujours les mêmes acteurs de ce type d'OSC ;
- L'absence de mécanismes efficaces surveillant l'application des règles de participation.

#### **4.6. La participation des OSC aux instances de décision et suivi de la coopération européenne**

Tel qu'évoqué dans le préambule du présent rapport, une des grandes innovations de l'Accord de Cotonou **réside dans la reconnaissance juridique de la participation d'acteurs, autres que l'Etat, dans le processus de développement et de coopération.**

D'une part, cette participation est définie comme l'un des principes fondamentaux de la coopération (Article 2 - Principes fondamentaux). D'autre part, et pour la première fois dans l'histoire de la coopération UE - ACP, un nouveau chapitre sur les acteurs du partenariat reconnaît le rôle complémentaire de la société civile, du secteur privé et des collectivités territoriales

décentralisées, conjointement avec l'Administration centrale, dans le processus de développement et de coopération.

*Encadré 2 : Les 5 piliers des Accords de Cotonou*

**Les 5 piliers de l'Accords de Cotonou**

Le nouvel accord définit clairement une perspective qui combine la politique, le commerce et le développement. Il se fonde sur cinq piliers interdépendants :

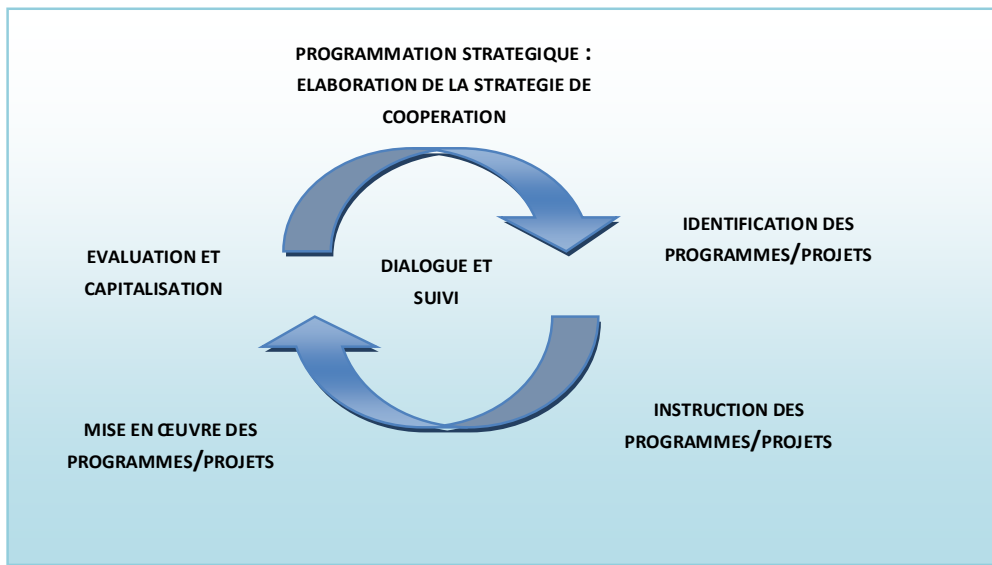
- une dimension politique globale : l'élargissement de la coopération au domaine politique constitue une des principales innovations de l'Accord de Cotonou. Le dialogue politique devient un élément central, ainsi que les questions de "bonne gouvernance", Droits de l'Homme et Etat de Droit.
- **des approches participatives : la participation des acteurs non étatiques et les autorités locales décentralisées devient une nouvelle dimension à promouvoir. En effet le nouvel Accord encourage l'intégration de tous les secteurs de la société en cherchant activement leur participation.**
- la concentration sur l'objectif de la réduction de la pauvreté : le nouvel accord met l'accent sur trois domaines prioritaires de la coopération : le développement économique, le développement social et humain centré sur les politiques sectorielles sociales et le développement culturelle et, l'intégration et coopération régionales.
- un nouveau cadre de coopération économique et commerciale qui suit les règles de l'OMC, avec un régime de préférences "réciproque".
- une réforme de la coopération financière, impliquant une rationalisation des instruments de financement (enveloppe de soutien au développement à long terme et facilité d'investissement) et l'établissement par pays/régions des stratégies de coopération nationales/régionales et des programmes indicatifs opérationnels.

La définition des stratégies nationales de développement reste, cependant, de la compétence des gouvernements ACP (**principe de la souveraineté des Etats**) ; mais les acteurs non étatiques doivent être impliqués tout au long du processus de consultation, programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation. C'est ainsi que le nouvel Accord comporte des dispositions novatrices destinées à promouvoir des approches participatives, en vue d'assurer la participation de la société civile et des acteurs économiques et sociaux tout au long du processus de la coopération européenne. Ce processus suit des séquences bien établies, comme détaillé ci-après :

- **Etape de Programmation stratégique** qui vise à la définition des orientations et principes généraux de la coopération, la détermination des secteurs prioritaires, une indication des ressources réservées, le type d'assistance à fournir et les agences les plus appropriées pour une bonne mise en œuvre.
- **Etape d'identification des programmes et de projets**, dans laquelle les idées de projets et d'autres opérations sont identifiées et examinées en vue d'être éventuellement approfondies. Des études sectorielles, thématiques ou de "pré-faisabilité" d'un projet sont réalisées.
- **Etape d'Instruction des programmes et de projets**, dans laquelle se préparent les décisions de financement sur base des résultats de la phase antérieure et s'approprient les dispositifs institutionnels pour la mise en œuvre des programmes et projets.
- **Etape de mise en œuvre** des programmes et des projets, qui comporte aussi un suivi et un monitoring réguliers.
- **Etape d'évaluation et de capitalisation** visant à fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés aux mécanismes d'élaboration des décisions tant du pays partenaire que de l'UE.

Au centre de toutes ces séquences, on retrouve un **dialogue et un suivi réguliers**, par le biais de rapports et de revues annuelles, dont les résultats s'intègrent dans la programmation glissante.

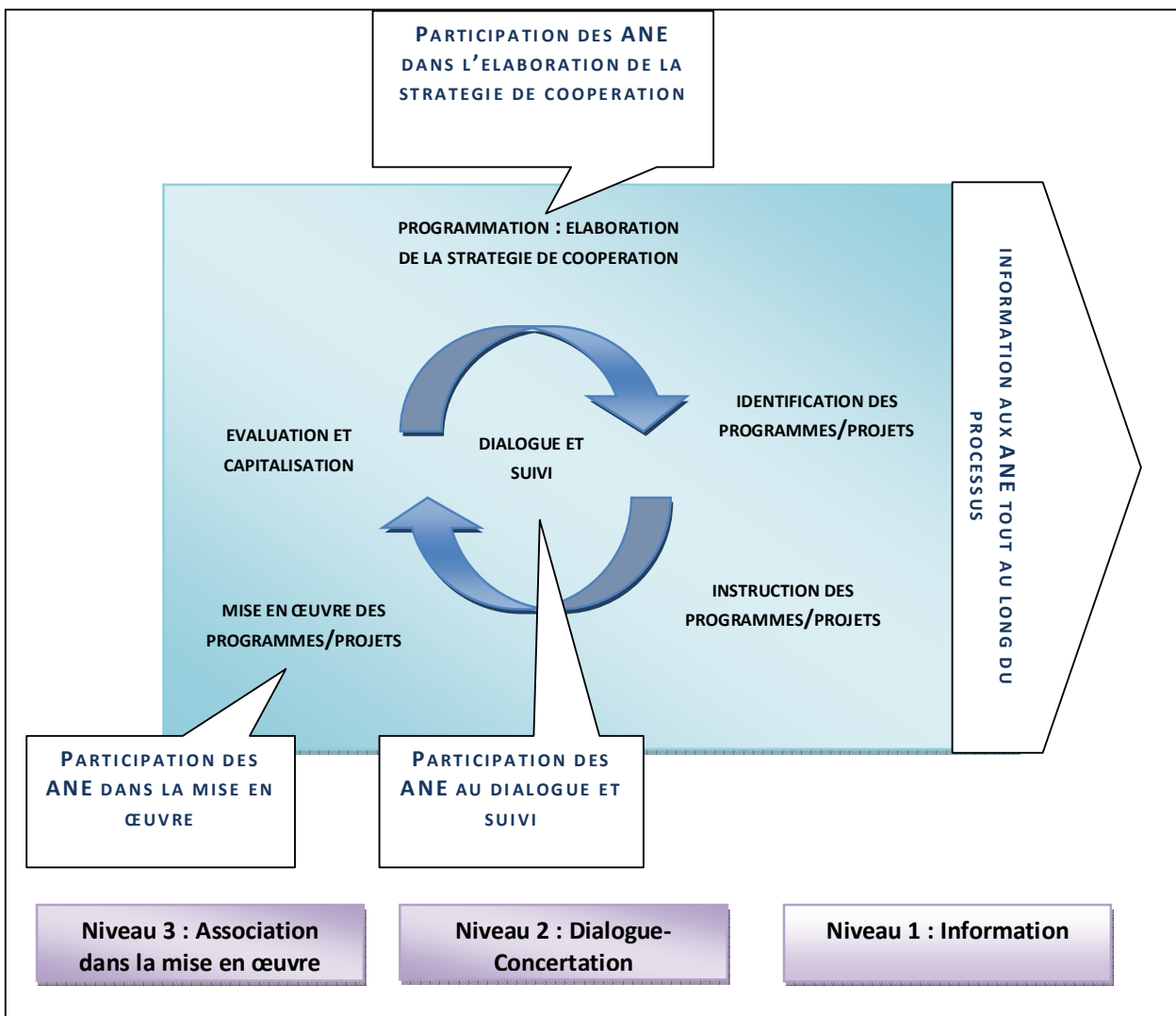
Figure 5 : Le cycle de gestion de la coopération européenne



Source : M. Floridi et B Sanz Corella

Du point de vue de **l'association des acteurs non étatiques**, et plus précisément des acteurs de la Société Civile, au-delà d'être informés tout au long du processus, leur implication doit être effective tant au niveau du dialogue, lors de l'exercice de programmation et de suivi de la coopération, qu'au niveau de la mise en œuvre des programmes. La figure ci-dessous illustre ces étapes :

Figure 6 : L'association des ANE dans la coopération européenne dans l'esprit de l'Accord de Cotonou



Source : M Floridi et B Sanz Corella

Comme il apparaît dans la figure ci-dessus, l'implication des acteurs non étatiques doit, dans l'esprit de l'Accord de Cotonou, être effective à trois grands niveaux :

- **Niveau 1 - Information des acteurs non étatiques :** L'information constitue le point de départ et la condition "sine qua non" pour assurer une application correcte des dispositions de l'Accord en matière d'implication des acteurs non étatiques tout au long du processus de la coopération.
- **Niveau 2 - Dialogue/Concertation dans la définition et suivi des politiques et stratégies de coopération :** Une des innovations de l'Accord de Cotonou réside dans l'effort de rationalisation de la gestion de l'aide européenne par le biais de la simplification des instruments et l'introduction de véritables exercices de planification stratégique (5 ans d'horizon), impliquant tous les "stakeholders" importants, et visant à offrir un cadre cohérent et compatible avec les stratégies de développement nationales – notamment les DSRP- et les objectifs de l'Union Européenne en matière de coopération au développement. Dans ce nouveau cadre, la programmation devient un moment clé que les acteurs de la société civile,

en tant que "stakeholders" de plein droit, ne devraient pas manquer. Par ailleurs s'agissant d'un exercice de programmation glissante, c'est-à-dire dans lequel la notion de performance acquière une importance capitale et la mise en œuvre des programmes indicatifs fait l'objet des revues et examens systématiques, l'implication accrue des acteurs non étatiques doit s'insérer régulièrement tout au long du processus.

- **Niveau 3 - Association dans la mise en œuvre des Programmes :** L'engagement d'appliquer l'approche participative imprègne aussi la phase de mise en œuvre des programmes et des projets de la coopération européenne. En ce sens, l'Accord de Cotonou se situe dans la continuité des conventions précédentes et prévoit des modalités explicites comme les partenariats public-privé, les programmes de micro réalisations et de coopération décentralisée, les lignes thématiques et aussi l'accès direct de la part des acteurs non étatiques aux ressources du FED, visant notamment à leur renforcement de capacités.

Quant à l'application de trois niveaux d'implication en Côte d'Ivoire, on peut noter que **seul le troisième niveau** (participation dans la mise en œuvre des programmes) a été appliqué de manière satisfaisante, comme on l'analysera dans le chapitre 6 du présent rapport, surtout pour ce qui est la participation des OSC à la mise en œuvre des programmes dans le cadre de l'urgence de sortie de la crise (en premier lieu les PUR)<sup>11</sup>. Rappelons que cette implication est renforcée par les initiatives et les subventions en faveur des OSC ivoiriennes octroyées dans le cadre de l'instrument thématique.

En effet, les deux autres niveaux ont été caractérisés par des **initiatives épisodiques** de la part de la DUE sans une véritable stratégie globale et cohérente vis-à-vis de l'implication des OSC dans le cycle de coopération communautaire. Cela est probablement dû également à l'absence d'un point focal jusqu'à août 2009 en charge des relations avec la société civile au sein de la DUE, ces relations étant alternativement suivies par les différents chargés de programmes et notamment IEDDH et PSDAT.

Pour ce qui est du dialogue/concertation dans la définition et suivi des politiques et stratégies de coopération, il s'effectue **ad hoc** et, selon la DUE « ... est encore limité avec les acteurs de type ONG du fait de la forte politisation et donc du manque de crédibilité et de représentativité de ces derniers, plus étroit avec les représentants des opérateurs économiques (notamment dans le contexte de la négociation de l'APE) et les autorités locales (grâce, notamment, à la mise en œuvre du PSDAT, des PUR et de l'installation des deux antennes de l'ON à Man et à Bouaké qui ont rapproché la coopération de certaines régions. Un dialogue plus régulier s'est toutefois récemment établi avec la Convention de la société civile ivoirienne (CSCI) et, plus en général, avec les ANE ivoiriens, grâce aux consultations effectuées dans le cadre de la RMP du 10<sup>ème</sup> FED... »<sup>12</sup>.

En effet, bien que quelques initiatives par ailleurs **assez isolées** de consultation des ANE s'étaient déjà tenues en 2006 et 2007, la participation récente (en septembre 2009) d'une trentaine d'OSC à la revue à mi-parcours du 10<sup>ème</sup> FED a probablement marqué de nouvelles relations avec la DUE, vue la qualité des débats et des contributions de la part des ANE ivoiriens.

Cela a permis à la DUE, grâce également à des contributions via email de quelques ONG, avant ou après le séminaire, de **recentrer les secteurs du PIN 10<sup>ème</sup> FED**. Selon la DUE « ... Les ANE ont montré, au cours des consultations pour cette RMP, une bonne capacité d'analyse des politiques sectorielles (notamment santé et éducation). La participation des ANE et des autorités locales au processus de revue du 10<sup>ème</sup> FED a été très dynamique et essentielle en vue de recentrer les secteurs prioritaires du PIN. Les ANE et les AL ont activement participé aux travaux visant à cibler davantage les secteurs de concentration par rapport au contexte socio-politique actuel du pays. Le débat sur les politiques sectorielles a été très constructif et les différentes contributions ont été de qualité et d'actualité, en vue d'améliorer la stratégie communautaire. Des notes sur les secteurs prioritaires

<sup>11</sup> Programmes d'Urgence et Réhabilitation

<sup>12</sup> DUE en Côte d'Ivoire, Liste de contrôle sur la participation des ANE/ AL dans le processus de RMP



ont été fournies par plusieurs ANE, ce qui a contribué à un choix plus participatif quant au recentrage des secteurs .... ».

Quant au niveau de l'information en matière d'implication de la SC, il faut avouer que la plupart des acteurs de la société civile en Côte d'Ivoire **ne connaissent pas** les dispositions contenues dans l'Accord de Cotonou en matière de programmation stratégique et de mise en œuvre de la coopération et leur degré de connaissance et de maîtrise des procédures et des instruments de la coopération européenne reste **très faible**.

Ceci est dû en partie à la **complexité des procédures** et des instruments qui régissent l'intervention communautaire, ainsi qu'au **manque d'une information régulière**, adaptée au public non étatique. Par contre, une large communication a été effectuée sur les projets réalisés dans les 5 dernières années de coopération CE-CI pour la sortie de crise.

Pour conclure ce chapitre, on rappellera les **engagements** en matière de partenariat avec la société civile explicités dans le PIN 10<sup>ème</sup> FED pour la période 2008-2013.

*Encadré 1 : L'appui institutionnel aux ANE tel qu'énoncé dans le PIN 2008-2013*

#### **L'appui institutionnel aux ANE tel qu'énoncé dans le PIN 2008-2013**

L'objectif spécifique est d'accompagner l'Etat ivoirien dans la définition et l'exécution des politiques et stratégies sectorielles dans le cadre du développement économique, social et environnemental.

Dans le cadre de la coopération ACP-CE, un double rôle est dévolu aux acteurs non étatiques :

- *Partenaires dans le dialogue* : (i) formuler et évaluer des politiques avec pour objectif de représenter les points de vue des ANE ; (ii) dialoguer avec les décideurs sur les orientations stratégiques et programmatiques de coopération ;
- *Partenaires de services* : (i) faciliter la mise en œuvre de programmes permettant l'amélioration des conditions de vie des populations ; (ii) faciliter l'accès aux services sociaux de base en participant à des marchés ou des appels à propositions concernant la mise en œuvre des programmes de coopération FED.

Les principaux acteurs non étatiques éligibles à un financement de la Commission Européenne sont : (i) les organisations de base ; (ii) les groupes de femmes ; (iii) les associations de défense des droits de l'homme ; (iv) les organisations non gouvernementales (ONG) ; (v) les organisations religieuses ; (vi) les coopératives paysannes ; (vii) les syndicats, les universités et instituts de recherche ; (viii) les médias ; (ix) les associations du secteur informel.

## 5. Analyse institutionnelle des OSC ivoiriennes

### 5.1. Les organisations de première niveau

Concernant le premier niveau de structuration de la société civile, il est important de mettre en évidence que les informations récoltées sur les organisations de base, bien qu'elles ne peuvent pas être représentatives sur le plan statistique – vu que les données se réfèrent à 3 régions du pays –, le sont sans doute sur le plan **sociologique**<sup>13</sup>.

Comme mentionné dans le paragraphe consacré à la méthodologie de l'étude, les informations sur les organisations de premier niveau proviennent, d'une part, de l'exercice d'**autoévaluation** et, d'autre part, des discussions faites au cours des 5 **focus group**.

En commençant par l'exercice d'autoévaluation, 64 organisations de base ont répondu à une série de questions concernant plusieurs aspects de leur vie institutionnelle et organisationnelle. Ces mêmes 64 organisations auxquelles s'ajoutent 12 supplémentaires, soit un total de **76 organisations** ont fourni les informations qui ont été collectées par l'équipe au cours de la tenue des focus group.

De manière générale, les organisations du premier niveau semblent avoir un bon potentiel dans la recherche de **solutions « collectivisées »** aux nombreux problèmes posés par un contexte difficile, tant sur le plan de la pauvreté que de façon générale de la crise sociale et politique, voire aussi sécuritaire, que la Côte d'Ivoire connaît depuis quelques années.

En première analyse, bon nombre de ces organisations semblent avoir leur origine justement dans la tentative de faire face à une crise qui – au niveau de certaines régions – a été et continue à être, assez critique. En effet, même là où l'environnement semble favorable pour les activités du secteur primaire, et notamment pour l'agriculture, ce sont l'accès aux services de base – surtout la santé et l'éducation –, l'écoulement et la commercialisation des produits qui représentent autant d'**entraves au développement** de ces zones et ce également du fait de la situation déficitaire sur le plan de la sécurité.

En réalité, les organisations de base n'échappent pas à la **logique de la « sortie de la crise »** au nom de laquelle les dynamiques sociales y compris à la base, semblent avoir pris une autre trajectoire et plus précisément celle liée à **« l'univers sémantique de l'intervention humanitaire »**. Cela semble assez évident à l'analyse du comportement des organisations de base autour de 5 axes fondamentaux ou variables : (i) la mission ; (ii) le processus d'institutionnalisation et la consistance ; (iii) l'ouverture de l'organisation vers l'extérieur ; (iv) le système de financement ; (v) et les besoins en renforcement de capacités.

#### 5.1.1. La mission des organisations de base

Le premier élément à prendre en compte est l'information relative à **l'année de création** des organisations de base. En effet, comme reporté par le tableau ci-après la plupart des organisations impliquées dans l'étude a vu le jour à partir de 2004.

---

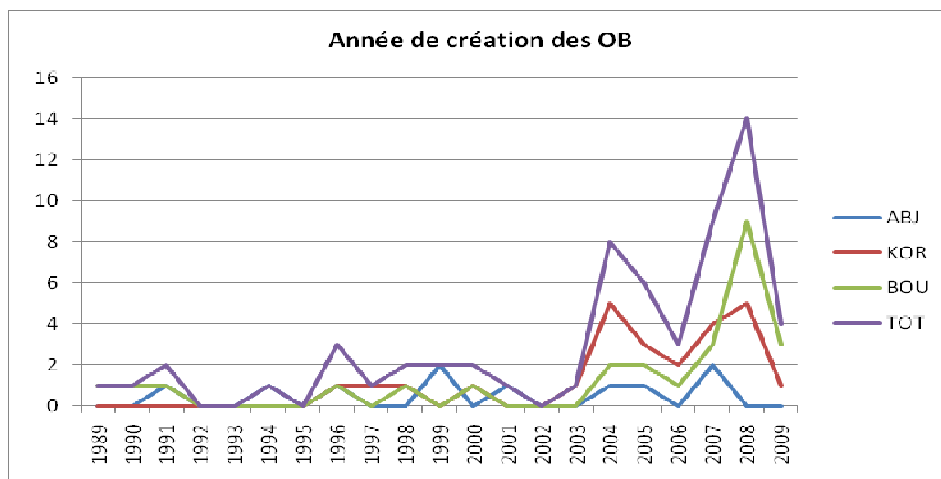
<sup>13</sup> En effet, comme évoqué dans le paragraphe consacré à la méthodologie de l'étude, les 3 régions où se sont tenus les ateliers impliquant les organisations de base, ont été choisies de manière à prendre en compte les **différents contextes** socio-économiques mais aussi politiques du pays, à savoir l'agglomération urbaine d'Abidjan, une région assez enclavée comme celle de Korhogo et la région de Bouaké. Pour ce qui est des organisations de base invitées aux 5 focus group, la sélection s'est faite en tenant compte de la **variété** de ces organisations, tant sur le plan du domaine d'intervention que de leur provenance par rapport à la région d'appartenance.

| Année de création des OB |     |     |     |     |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Année                    | ABJ | KOR | BOU | TOT |
| 1989                     | 0   | 0   | 1   | 1   |
| 1990                     | 0   | 0   | 1   | 1   |
| 1991                     | 1   | 0   | 1   | 2   |
| 1992                     | 0   | 0   | 0   | 0   |
| 1993                     | 0   | 0   | 0   | 0   |
| 1994                     | 1   | 0   | 0   | 1   |
| 1995                     | 0   | 0   | 0   | 0   |
| 1996                     | 1   | 1   | 1   | 3   |
| 1997                     | 0   | 1   | 0   | 1   |
| 1998                     | 0   | 1   | 1   | 2   |
| 1999                     | 2   | 0   | 0   | 2   |
| 2000                     | 0   | 1   | 1   | 2   |
| 2001                     | 1   | 0   | 0   | 1   |
| 2002                     | 0   | 0   | 0   | 0   |
| 2003                     | 0   | 1   | 0   | 1   |
| 2004                     | 1   | 5   | 2   | 8   |
| 2005                     | 1   | 3   | 2   | 6   |
| 2006                     | 0   | 2   | 1   | 3   |
| 2007                     | 2   | 4   | 3   | 9   |
| 2008                     | 0   | 5   | 9   | 14  |
| 2009                     | 0   | 1   | 3   | 4   |

Comme on peut le constater le comportement des organisations de la zone d'Abidjan **diffère de manière importante** par rapport à celles des régions de Korhogo et de Bouaké. En effet si d'une part les organisations d'Abidjan ont un comportement assez linéaire quant à l'année de création, pour celles des deux autres régions il existe une **rupture assez nette à partir de l'année 2004**.

La représentation graphique ci-après donne une idée assez claire de ce comportement.

Graphique 3 : Année de création de l'OB



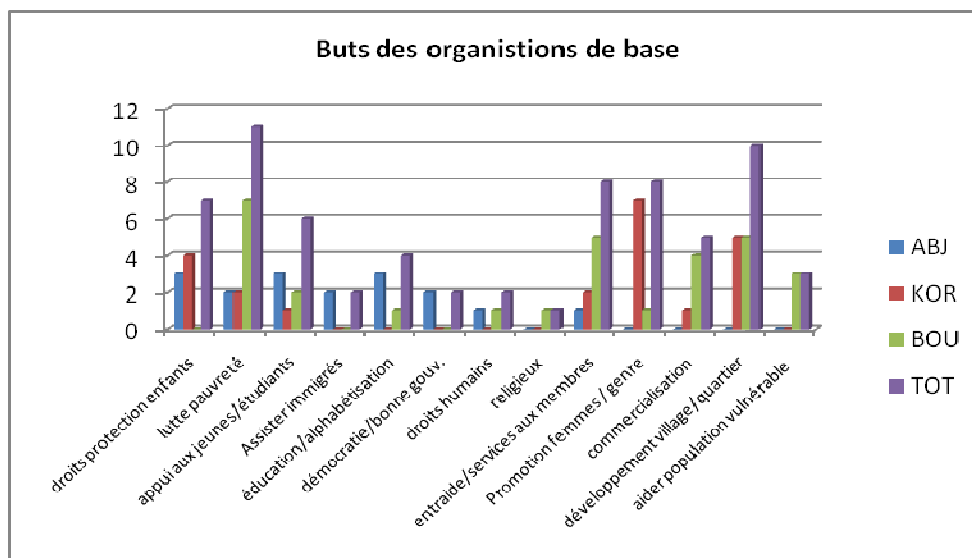
Contrairement aux autres pays de la sous région, en Côte d'Ivoire la création des organisations de base semble être liée au besoin des partenaires techniques et financiers ou des ONG nationales et internationales impliquées dans la conduite d'actions humanitaires plutôt qu'à une **dynamique sociale et associative** visant la question de l'accès des populations aux services sociaux de base et de l'augmentation des revenus des ménages.

Cela est particulièrement évident lorsque l'on prend en considération les **buts des organisations de base**, comme reporté par le tableau ci-après.

| Mission/Buts des organisations de base (en %) |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|
|   | ABJ  | KOR  | BOU  | TOT  |
| droits protection enfants                     | 17,6 | 18,2 | 0    | 10,1 |
| lutte pauvreté                                | 11,8 | 9,1  | 23,3 | 15,9 |
| appui aux jeunes/étudiants                    | 17,6 | 4,5  | 6,7  | 8,7  |
| Assister immigrés                             | 11,8 | 0    | 0    | 2,9  |
| éducation/alphabétisation                     | 17,6 | 0    | 3,3  | 5,8  |
| démocratie/bonne gouv.                        | 11,8 | 0    | 0    | 2,9  |
| droits humains                                | 5,9  | 0    | 3,3  | 2,9  |
| Religieux                                     | 0    | 0    | 3,3  | 1,4  |
| entraide/services aux membres                 | 5,9  | 9,1  | 16,7 | 11,6 |
| Promotion femmes / genre                      | 0    | 31,8 | 3,2  | 11,6 |
| commercialisation                             | 0    | 4,5  | 13,3 | 7,2  |
| développement village/quartier                | 0    | 22,7 | 16,7 | 14,5 |
| aider population vulnérable                   | 0    | 0    | 10,0 | 4,3  |

La représentation graphique, exprimée en pourcentage, fait ressortir très clairement les **différences géographiques**.

Graphique 4 : Buts des organisations de base



Ces différences témoignent justement d'un **lien très strict** entre la demande des PTF et des ONG nationales et internationales et la mission dont se sont dotées les organisations de base. Si l'on prend par exemple la région de Korhogo, 31,8% des organisations ont déclaré avoir dans leur mission l'engagement en faveur de la situation des femmes, alors qu'aucune organisation d'Abidjan n'a mentionné cet aspect. Quant à la région de Bouaké, à peine 3,2% (en réalité 1 seule organisation) ont au cœur de leur mission les questions de genre.

Or, il faudrait s'interroger sur une telle **disparité** existante au sein d'un même pays. Comment les questions de genre peuvent être si importantes auprès des organisations de base de Korhogo, alors qu'à Abidjan elles ne le sont pas du tout ? Devons-nous supposer que la réalité d'Abidjan ne reconnaît pas ce problème ? Ou bien que les questions liées à la condition féminine dans la région de Bouaké et dans la zone d'Abidjan ont été toutes résolues ?

Malheureusement la réalité est plus simple. Il s'agit très probablement d'un **effet induit** auprès des organisations de base par les exigences des PTF et des ONG nationales qui ont posé de fait cet aspect comme condition pour l'accès aux financements en influençant ainsi non seulement le processus de création des OB mais aussi la définition de leur mission.

A cela il faut ajouter qu'une bonne part des missions avancées par les organisations ne sont **pas tellement compatibles** avec la perception et les dynamiques propres à une organisation de ce type. En effet, si le développement du village ou du quartier ou l'entraide entre les membres et même l'assistance aux immigrés peuvent rentrer très fréquemment parmi les buts d'une organisation de base, il est beaucoup plus rare de trouver des aspects tels les questions de genre, la protection de l'enfance ou les thématiques de la démocratie et la gouvernance qui sont plutôt propres à des organisations de deuxième niveau de structuration.

De même, le score assez important atteint par l'allocation « lutte contre la pauvreté » auprès des organisations de base (surtout à Bouaké) ne reflète pas le rôle que d'habitude une organisation de base joue au sein de son contexte social. Ce qui nous amène à affirmer qu'une certaine **tendance à se comporter comme des ONG** est assez présente chez les organisations de base au moins sur le plan de l'intention.

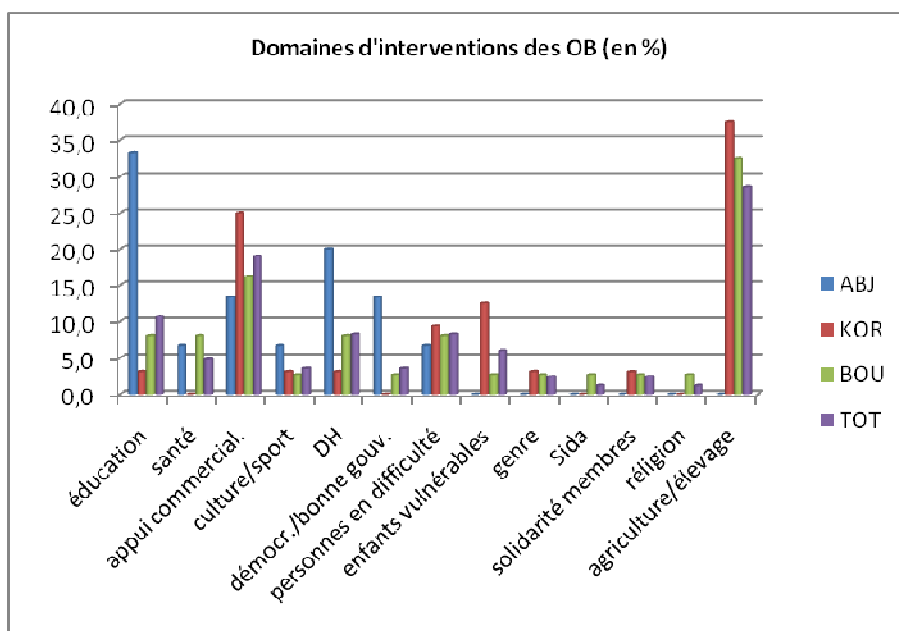
En réalité, une telle tendance ne se retrouve pas dans la pratique si l'on prend en considération les domaines d'activités cités par les organisations, comme il ressort très clairement du tableau ci-après.

| Domaines d'intervention (en %) |      |      |      |      |
|--------------------------------|------|------|------|------|
|                                | ABJ  | KOR  | BOU  | TOT  |
| Éducation                      | 33,3 | 3,1  | 8,1  | 10,7 |
| Santé                          | 6,7  | 0,0  | 8,1  | 4,8  |
| Appui commercial.              | 13,3 | 25,0 | 16,2 | 19,0 |
| Culture/sport                  | 6,7  | 3,1  | 2,7  | 3,6  |
| DH                             | 20,0 | 3,1  | 8,1  | 8,3  |
| Démocratie / bonne gouvernance | 13,3 | 0,0  | 2,7  | 3,6  |
| Personnes en difficulté        | 6,7  | 9,4  | 8,1  | 8,3  |
| Enfants vulnérables            | 0,0  | 12,5 | 2,7  | 6,0  |
| Genre                          | 0,0  | 3,1  | 2,7  | 2,4  |
| Sida                           | 0,0  | 0,0  | 2,7  | 1,2  |
| Solidarité membres             | 0,0  | 3,1  | 2,7  | 2,4  |
| Religion                       | 0,0  | 0,0  | 2,7  | 1,2  |
| Agriculture/élevage            | 0,0  | 37,5 | 32,4 | 28,6 |

Sans doute les domaines d'intervention paraissent **plus réalistes** et en tout cas plus adaptés à la typologie d'organisations de base, exception faite pour le domaine des enfants vulnérables dans lequel les organisations de base de Korhogo semblent très présentes. Cela s'explique par la présence de quelques ONG nationales qui ont reçu des financements importants de la part de l'UNICEF pour des actions à mener dans cette région.

La représentation graphique ci-après peut décrire plus clairement la situation globale en matière de domaines d'intervention pour les OB impliquées dans l'étude.

Graphique 5 : Domaines d'intervention des organisations de base



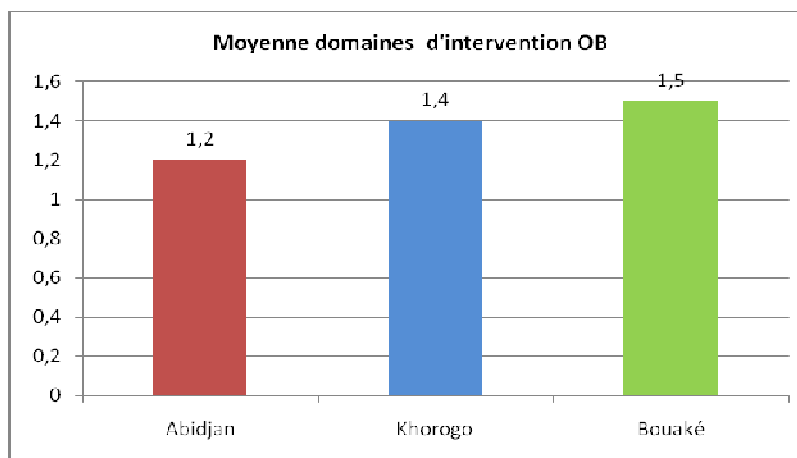
Dans les lignes générales, on peut affirmer donc qu'il existe une tendance assez claire chez les OB des régions de Korhogo et de Bouaké à se doter d'une mission qui est souvent « **influencée** » par la présence et l'intervention des PTF et plus particulièrement des modèles et des logiques propres à l'action humanitaire. Cette tendance est en tout cas mitigée par la pratique qui se reflète dans les domaines d'intervention dans lesquels les OB sont actives.

Une telle tendance toutefois doit être **nuancée** à la lumière des différences que l'on peut relever entre les organisations de l'agglomération urbaine d'Abidjan et celles qui opèrent dans les deux autres régions impliquées dans l'étude de mapping. Ces différences concernent le nombre de domaines qui font l'objet des OB.

En effet, les OB d'Abidjan sont opérationnelles en moyenne dans 1,2 domaines, alors que pour les organisations de Korhogo et de Bouaké la moyenne grimpe respectivement à 1,4 et 1,5 domaines. Une telle valeur témoigne encore une fois de la tendance des OB ivoiriennes en dehors de la zone d'Abidjan à adopter des **modèles d'intervention** qui se rapprochent plutôt à ceux des organisations intermédiaires et d'accompagnement, voir aussi des petites ONG.

C'est justement cet aspect qui est représenté graphiquement ci-après.

Graphique 6 : Nombre moyen de domaines d'intervention des organisations de base



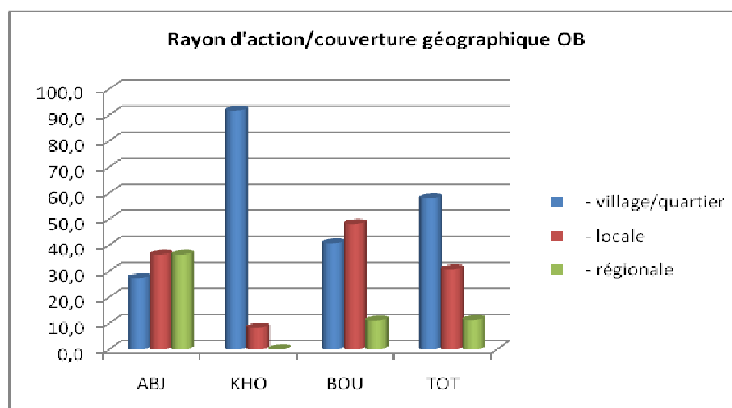
Pour compléter l'analyse du premier aspect des OB, celui de la **mission**, il est intéressant de reporter les données sur le rayon d'action des organisations de base à travers les réponses liées à la question de la couverture géographique de ces organisations, ce qui fait l'objet du tableau ci-après.

| Rayon d'action/couverture géographique des OB (en %) |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|
|  | ABJ   | KHO   | BOU   | TOT   |
| - village/quartier                                   | 27,3  | 91,7  | 40,7  | 58,1  |
| - locale   | 36,4  | 8,3   | 48,1  | 30,6  |
| - régionale  | 36,4  | 0,0   | 11,1  | 11,3  |
|  | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Comme l'on peut constater, il existe une **très forte différence entre les trois situations** : si les OB d'Abidjan travaillent pour la majorité en dépassant la dimension du quartier, pour celles de Khorogo c'est la dimension du village qui caractérise leur action. Quant aux OB de Bouaké, elles atteignent un score intermédiaire.

Il est intéressant enfin, le score atteint par les OB de la zone d'Abidjan en relation à la **dimension régionale**, comme témoigné également par le graphique ci-après.

Graphique 7 : Rayon d'action des organisations de base

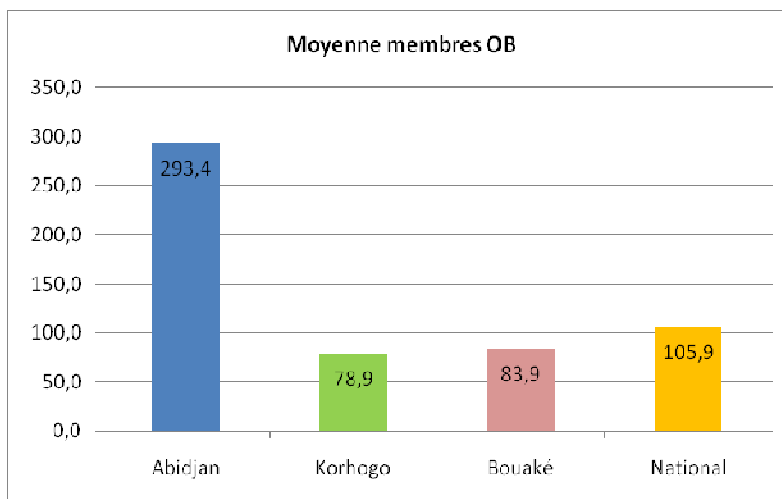


Cette tendance des OB d'Abidjan semble confirmée également par le fort **degré d'institutionnalisation**, ce qui fait justement l'objet du prochain paragraphe.

### 5.1.2. Le processus d'institutionnalisation et la consistance des organisations de base

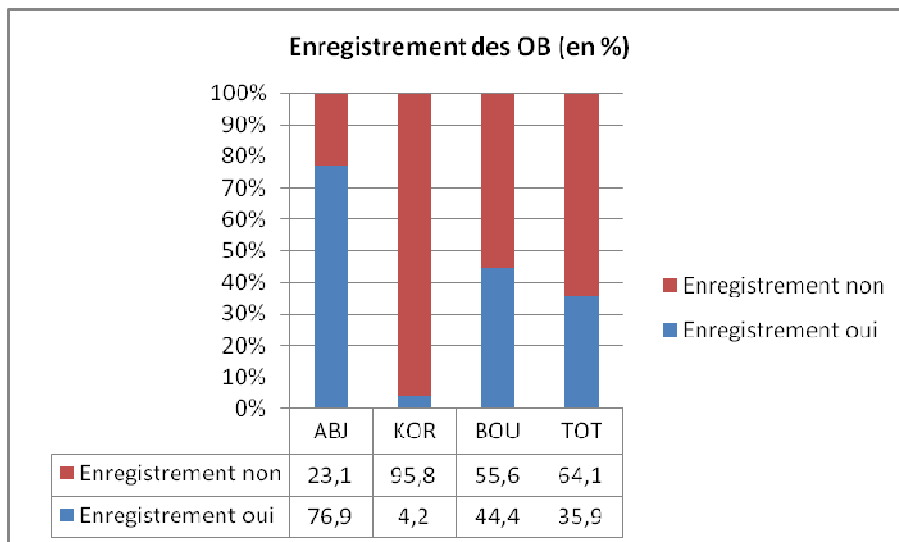
En effet, si l'on prend en considération les résultats relatifs à la **consistance des organisations**, et plus précisément le nombre moyen des membres, qui est un des critères fondamentaux pour comprendre le processus d'institutionnalisation des OB, la zone d'Abidjan atteint un score très important avec 293,4 adhérents en moyenne par organisation. Quant aux régions de Korhogo et Bouaké elles se comportent de manière très différente par rapport à Abidjan, le score étant respectivement de 78,9 et 83,9 adhérents en moyenne.

Graphique 8 : Nombre moyen d'adhérents des OB



Une telle performance des OB d'Abidjan n'est pas surprenante. En réalité, ces organisations comme on l'a constaté avec l'année de création sont **les plus anciennes et les plus expérimentées** tant sur le plan de leur capacité opérationnelle que sur celui de l'autre critère du processus de l'institutionnalisation : l'enregistrement des organisations qui est illustré dans le graphique ci-après.

Graphique 9 : Les OB enregistrées





Comme on peut le constater, encore une fois les organisations de base d'Abidjan totalisent un score assez important pour ce genre d'organisations, à savoir 79%. Quant aux régions de Korhogo et Bouaké la situation semble très différenciée avec un score de 4,2% d'OB enregistrées pour la première région et 44,4% d'enregistrement pour les organisations de la région de Bouaké. Les deux chiffres étant bien distants de celui qui a été obtenu par Abidjan.

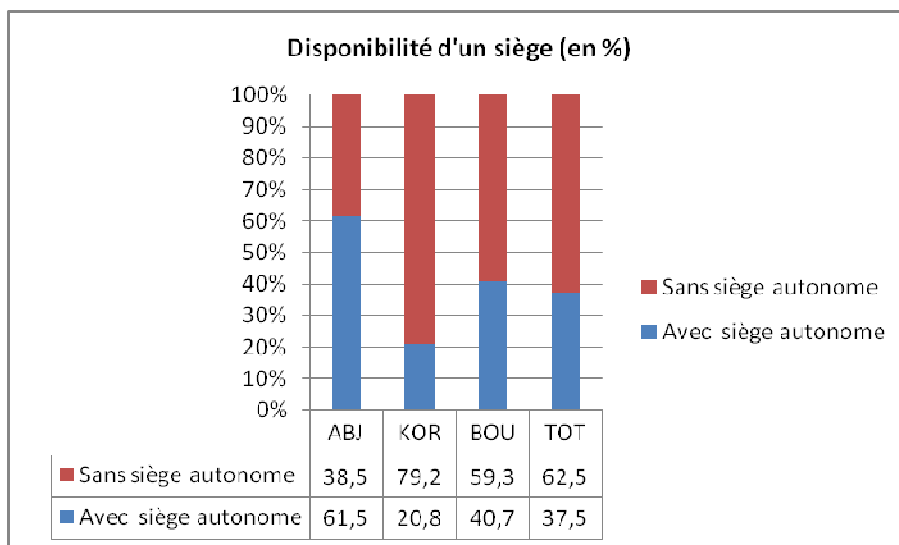
Certes, l'enclavement de la région de Korhogo et l'âge moyen assez bas de ces organisations, ainsi que l'incertitude institutionnelle – y compris les problèmes d'une administration publique parfois absente ou avec beaucoup de problèmes de structuration et de moyens pour fonctionner – pourrait être un facteur fondamental pour expliquer une telle différence entre les 3 régions du pays prises en considération par l'étude de mapping même si le comportement sur le plan statistique n'arrive pas à tout expliquer.

A cet effet, il est important d'avoir recours à l'**analyse qualitative** (qui sera appliquée dans la suite du rapport et plus particulièrement dans les parties consacrées aux besoins en renforcement de capacités des OSC ivoiriennes) pour comprendre la nature de ces différences importantes entre les 3 régions.

A ce sujet, il est important de signaler comment les OB elles-mêmes, ont expliqué cet aspect du processus d'institutionnalisation pendant la tenue des focus groups : si d'une part les OB d'Abidjan venaient d'un long parcours lié aux dynamiques sociales d'auto tutelle pour fournir des réponses efficaces aux problèmes posés par une carence généralisée dans l'accès aux services sociaux de base (aggravée par les conséquences des situations propres à l'habitat informel et précaire de certains quartiers de la grande Abidjan), la dynamique quant à la région de Korhogo est plutôt liée à la logique propre aux interventions humanitaires. Par contre, la situation de la région de Bouaké semble caractérisée par les deux facteurs à la fois.

Cette tendance semble pleinement confirmée par un autre critère lié au processus d'institutionnalisation des OB : la **disponibilité d'un siège autonome**. En effet, disposer d'un siège est un facteur non seulement de stabilité dans le temps de l'organisation mais aussi de présence institutionnalisée dans le territoire où l'organisation opère. La situation est illustrée par le graphique ci-après.

Graphique 10 : La disponibilité d'un siège



En effet, les OB des trois régions ont un comportement tout à fait **similaire** par rapport au critère de l'enregistrement : 61,5% des OB d'Abidjan disposent d'un siège autonome, alors que pour celles de Korhogo le score atteint 20,8%. Quant à la région de Bouaké, les organisations de base qui peuvent compter sur un siège propre est de 40,7%.

Or, la question de la disponibilité d'un siège autonome, qui est un critère assez immédiat et concret pour mesurer la **consistance** et parfois la **solidité** d'une organisation (même s'il s'agit d'une organisation de base), pourrait être lue à l'inverse. La question fondamentale est en effet : quels sont les problèmes rencontrés par les organisations de base si elles ne disposent pas d'un siège ?

La question, qui a été abordée au cours des focus group, révèle que le manque d'un siège augmente le risque – déjà assez élevé pour ce type d'organisations – d'une part de **personnalisation de l'organisation** même (par exemple par les leaders ou les fondateurs) et de l'autre d'augmenter la difficulté d'identification dans l'organisation et le processus d'appropriation de ses finalités par les membres ou adhérents.

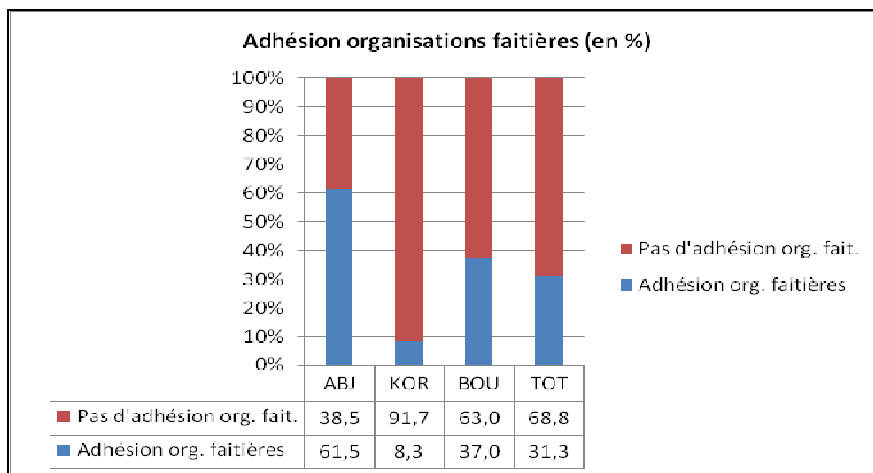
A cela il faut ajouter que tenir les rencontres et les réunions dans le domicile du président ou du trésorier ne peut pas faciliter l'identification des membres et adhérents dans l'organisation et par conséquent la possibilité de **contrôler** comment les ressources sont gérées et plus généralement la possibilité d'avoir un système transparent et efficace de gouvernance interne. C'est justement ce dernier aspect à jouer un rôle fondamental dans la possibilité pour les OB de sortir de leur contexte souvent micro et s'ouvrir vers l'extérieur.

### 5.1.3. Ouverture des OB à l'extérieur

En effet, la question de l'ouverture vers l'extérieur reflète à la fois la possibilité d'une meilleure **efficacité** de l'action des OB et de l'accès à des ressources financières. Si pour ce dernier aspect la question de l'accès aux financements est aussi à interpréter en fonction des opportunités existantes, celle qui concerne l'efficacité de l'action repose sur des aspects tels les relations avec les organisations faitières et les relations de partenariats avec d'autres acteurs, étatiques et non étatiques.

Pour ce qui est des relations avec d'autres OSC pour **sortir de l'isolement**, l'étude de mapping a pris en compte le critère de l'adhésion des OB aux organisations faitières, c'est-à-dire à des organisations plus structurées qui sont en mesure de répondre tant à la demande de services pour leurs membres qu'à celle plus générale de réseautage en vue de bénéficier d'un contexte plus large de relations et d'informations. Le graphique ci-après reporte les résultats atteints par les OB ivoiriennes pour ce critère.

Graphique 11 : Adhésion des OB aux organisations faitières



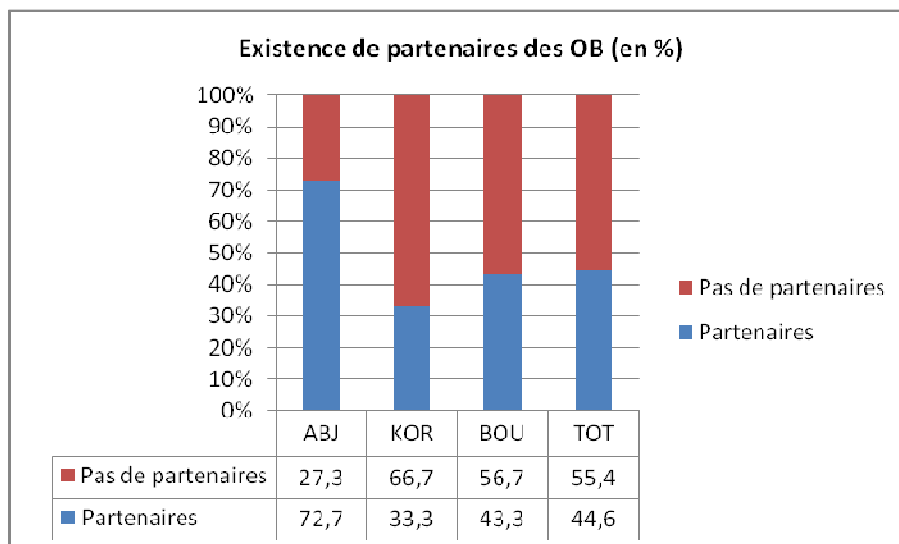
Comme l'on peut constater, le comportement des OB suit la **même tendance** observée pour le processus d'institutionnalisation. En effet, ce processus est directement lié à la capacité de s'ouvrir à l'extérieur et d'instaurer des relations avec des OSC de niveau supérieur ou des instances fédératrices. C'est ainsi que la zone d'Abidjan est caractérisée par un score de 61,5% d'OB qui

adhèrent à des organisations faïtières, alors que le même score atteint la valeur de 37% pour les organisations de la région de Bouaké et d'à peine de 8,3% pour celle de Korhogo.

Si les valeurs qui caractérisent les OB de cette dernière région, et pour certains aspects les organisations de Bouaké, peuvent être considérées dans la norme, pour les organisations de base d'Abidjan il ressort une tendance assez nette à se comporter plutôt comme des organisations intermédiaires et d'accompagnement, c'est-à-dire de deuxième niveau.

En effet, d'habitude la mission et les modalités opératoires des organisations de base – ou de premier niveau – ne prévoient pas l'adhésion d'une telle **ampleur** aux organisations faïtières. Une telle tendance est ultérieurement confirmée par le comportement des OB en relations aux autres critères jusqu'ici analysés mais aussi à celui des **relations partenariales**, ce qui fait l'objet de la représentation graphique ci-après.

Graphique 12 : Le partenariat des OB



Comme pour la plupart des autres critères, même pour les relations partenariales, les OB d'Abidjan ont un comportement assez différent par rapport aux autres deux régions prises en considération par l'étude. C'est ainsi que 72,7% des organisations d'Abidjan ont des relations de partenariat avec d'autres acteurs, alors que le même score baisse à 43,3% pour la région de Bouaké et à 33,3% pour celle de Korhogo.

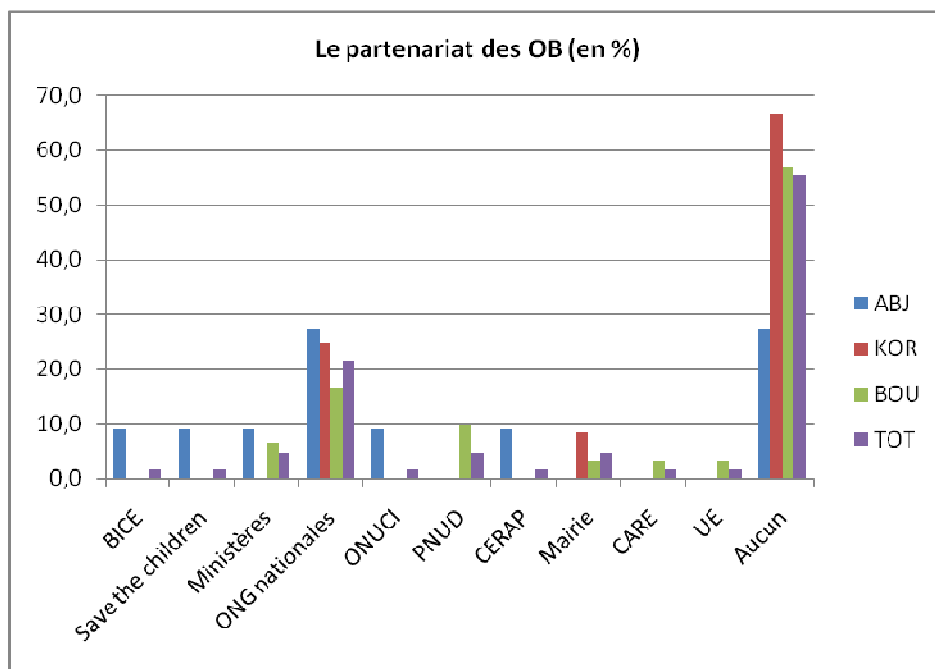
Le tableau ci-après reporte la situation des réponses (en %) par rapport à l'existence de partenariats.

| Partenaires des OB (en %) |      |      |      |      |
|---------------------------|------|------|------|------|
|                           | ABJ  | KOR  | BOU  | TOT  |
| BICE                      | 9,1  | 0,0  | 0,0  | 1,5  |
| Save the children         | 9,1  | 0,0  | 0,0  | 1,5  |
| Ministères                | 9,1  | 0,0  | 6,7  | 4,6  |
| ONG nationales            | 27,3 | 25,0 | 16,7 | 21,5 |
| ONUSI                     | 9,1  | 0,0  | 0,0  | 1,5  |
| PNUD                      | 0,0  | 0,0  | 10,0 | 4,6  |
| CERAP                     | 9,1  | 0,0  | 0,0  | 1,5  |

|                   |      |      |      |      |
|-------------------|------|------|------|------|
| Mairie            | 0,0  | 8,3  | 3,3  | 4,6  |
| CARE              | 0,0  | 0,0  | 3,3  | 1,5  |
| UE                | 0,0  | 0,0  | 3,3  | 1,5  |
| Aucun partenariat | 27,3 | 66,7 | 56,7 | 55,4 |

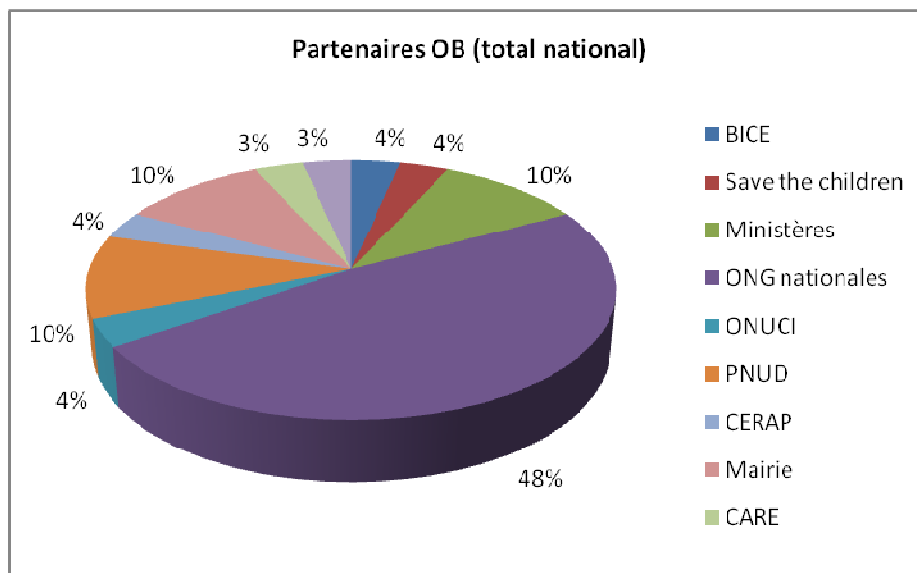
Ces mêmes informations sont représentées graphiquement comme suit.

Graphique 13 : Le partenariat des OB



Quant aux partenaires des organisations de base, comme reporté par le graphique suivant, une nette majorité est représentée par les ONG nationales, soit 48% du total, suivies par les Ministères, les Mairies et le PNUD, chacun avec 10%.

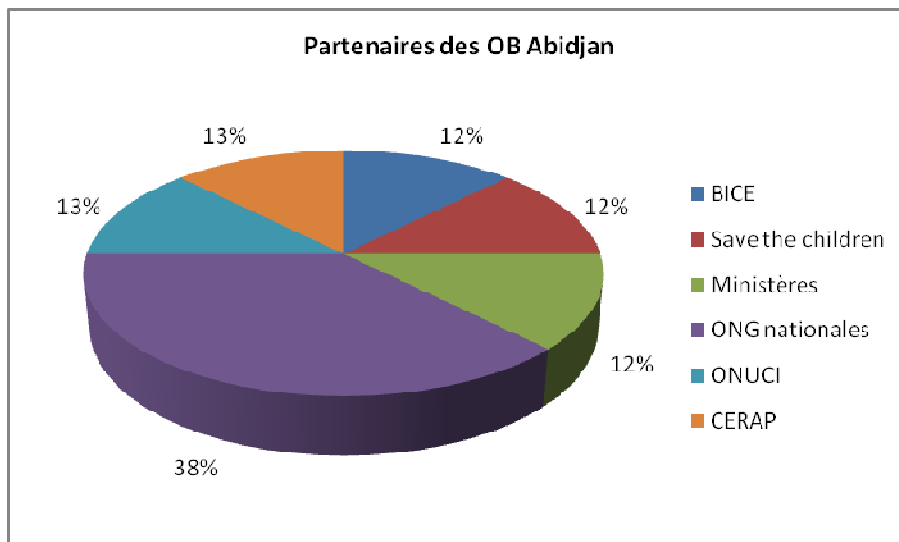
Graphique 14 : Les partenaires des OB au niveau national



En réalité, ces chiffres changent d'une manière importante en fonction des 3 régions exception faite pour le rôle primordial des **ONG nationales** en matière de partenariat avec les organisations de base.

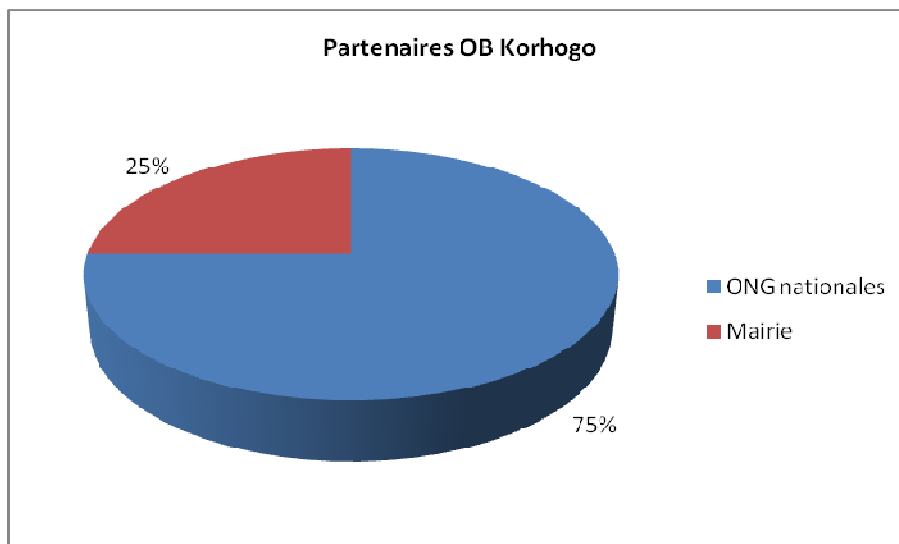
Si l'on prend en considération le contexte d'Abidjan, hormis les ONG nationales qui représentent 38% des partenariats avec les OB, la situation se présente d'une manière assez variée avec **plusieurs partenaires** qui accompagnent les organisations de base. A noter la présence des Ministères qui représentent, surtout dans le domaine de la santé et de l'éducation, un partenaire important pour les OB d'Abidjan. Le graphique ci-après illustre le type de partenaires pour cette région.

Graphique 15 : Les partenaires des OB zone d'Abidjan



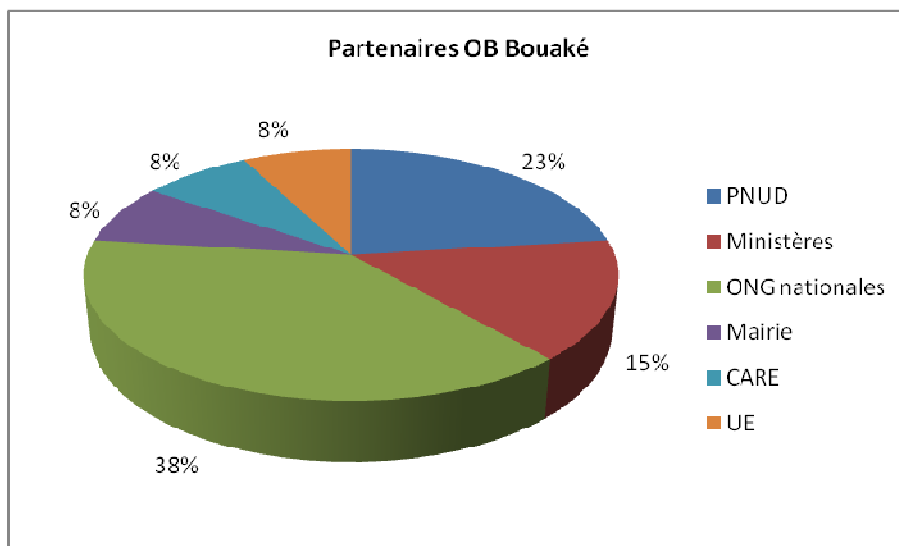
Par contre la situation du partenariat des OB dans la région de Korhogo semble souffrir d'une **carence assez importante** quant à la variété des partenaires. En effet, comme il ressort du graphique ci-après, uniquement deux types de partenaires accompagnent les OB de la région : les ONG nationales et les Mairies.

Graphique 16 : Les partenaires des OB région de Korhogo



Quant à la situation des partenaires pour la région de Bouaké, les OB de cette région peuvent compter sur un partenariat un peu plus diversifié. En effet, les ONG nationales avec 38% sont suivies par le PNUD avec un pourcentage important de 23%. Les Ministères (encore une fois dans les domaines de la santé et de l'éducation) atteignent un score de 15%. Le graphique ci-après illustre la situation pour cette région.

Graphique 17 : Les partenaires des OB région de Bouaké

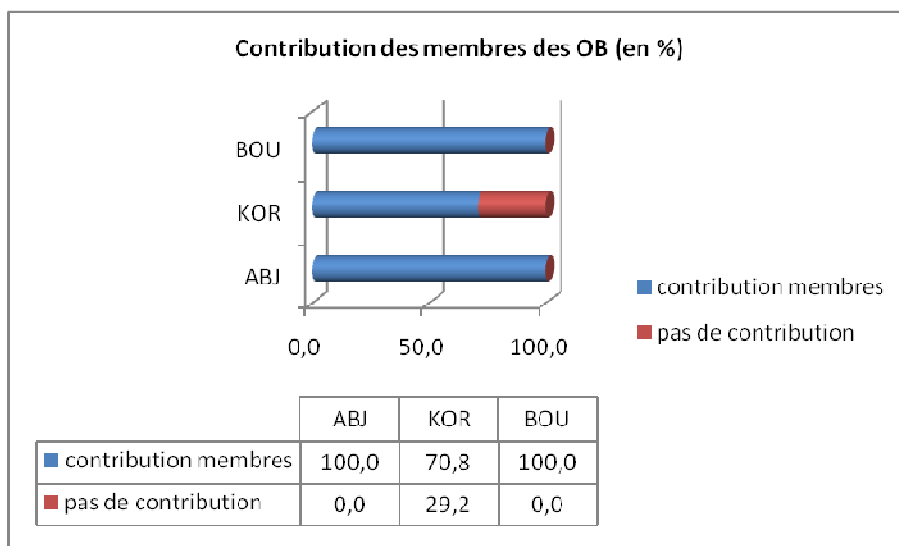


Bien évidemment la question des partenariats concerne non seulement la possibilité pour les OB d'être accompagnées mais aussi de pouvoir accéder à des ressources financières, ce qui fait l'objet du paragraphe suivant.

#### 5.1.4. Le financement des OB

Sur le plan des ressources financières des OB, il ressort très clairement que les OB ivoiriennes se basent surtout sur la **cotisation** de leurs membres, comme il ressort du graphique ci-après.

Graphique 18 : La contribution financière des membres des OB

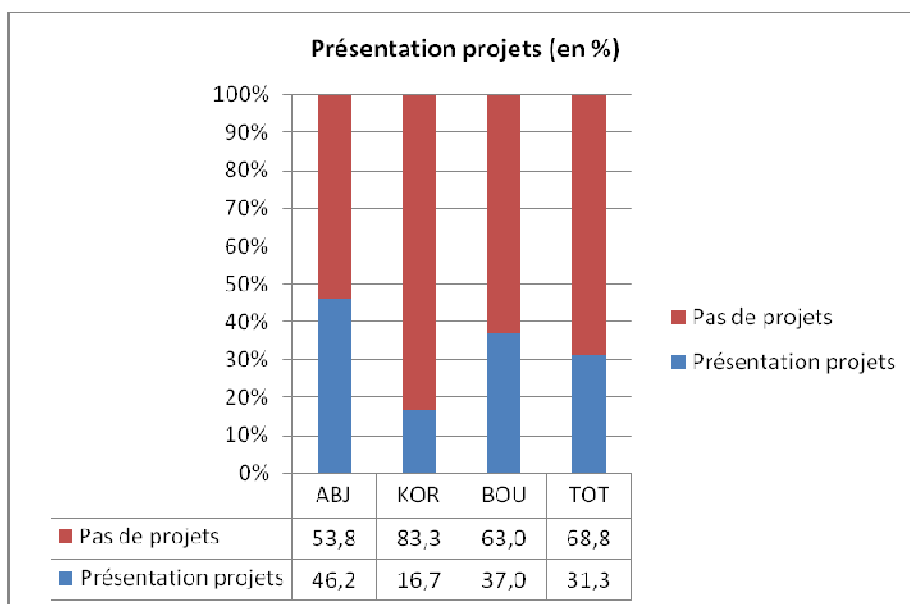


En effet, tant les membres des organisations de base d'Abidjan que celles de Bouaké cotisent pour les besoins financiers de leurs organisations dans la totalité des cas. Quant à la région de Korhogo, la cotisation des membres est à peine de 70,8% ce qui ouvre la porte à toute une série de réflexions non seulement sur la solidité de ces organisations mais surtout sur la nature de la création des OB.

Encore une fois, comme mentionné précédemment, la création des organisations de base dans cette région n'est pas uniquement liée à la dynamique sociale et associative mais aussi à un besoin des PTF qui travaillent surtout dans la logique de l'**humanitaire**. Pour une telle logique en réalité peu importe que l'organisation de base soit un produit de la dynamique sociale et de ses processus dont les délais sont parfois très (et trop) longs.

Bien évidemment les cotisations des membres peuvent ne pas suffire aux **exigences financières** des OB, d'où la tentative de quelques organisations de présenter des projets aux PTF. Comme on peut le constater dans le graphique ci-après, la situation est encore une fois assez différenciée en fonction des trois régions impliquées dans l'étude de mapping.

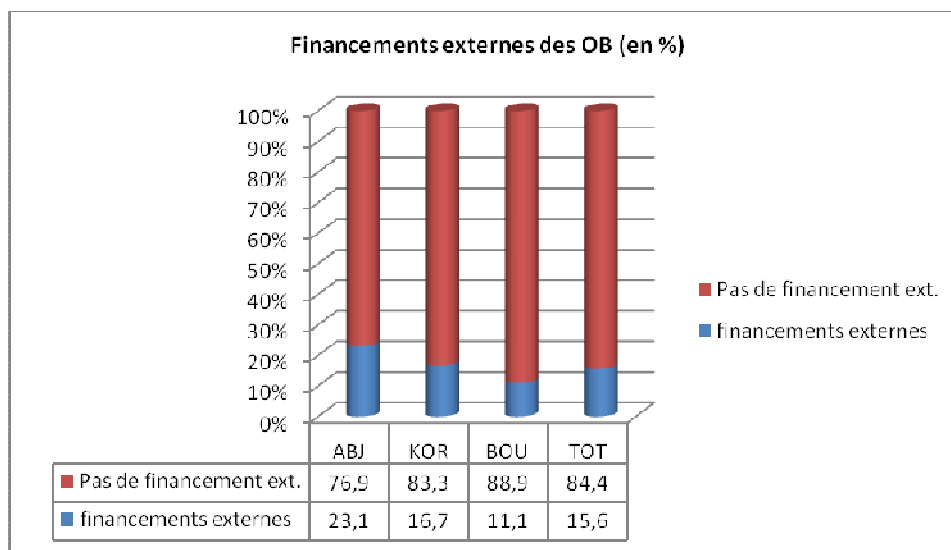
Graphique 19 : Présentation de projets de la part des OB



En effet, si 46,2% des organisations d'Abidjan ont eu l'occasion de présenter des projets aux PTF pour obtenir des financements, celles de Bouaké l'ont fait d'une manière moins importante, soit 37%. Quant aux OB de la région de Korhogo, le score atteint est de 16,7%, ce qui témoigne d'une part des difficultés liées à la distance de la ville d'Abidjan (où sont concentrés les PTF) et de l'autre du manque de compétences techniques dans la rédaction des formulaires (comme évoqué par ailleurs au cours des focus group).

Bien évidemment la présentation de projets n'est pas la seule manière d'assurer la vie de l'organisation sur le plan des ressources financières. Il est intéressant à cet effet de reporter la situation pour l'ensemble des **financements extérieurs** reçus par les OB des trois régions, comme illustré par le graphique ci-après.

Graphique 20 : Les financements externes des OB



Contrairement aux autres critères, pour les financements externes les OB semblent se comporter d'une manière assez **homogène**. Si les organisations de base d'Abidjan peuvent compter sur les financements externes dans 23,1% des cas, celles de Korhogo atteignent 16,7%. Quant aux organisations de Bouaké le score est de 11,1%.

Ce qu'il ressort est une **difficulté** donc assez générale et généralisée pour les organisations de base ivoiriennes à accéder à des financements externes pour assurer leurs activités, ce qui représente sans doute une faiblesse importante. Ce sont justement les faiblesses des OB qui font l'objet du paragraphe suivant.

#### 5.1.5. Les forces et les faiblesses

Comme mentionné dans le paragraphe consacré à la méthodologie, les forces et les faiblesses des organisations de base ont été identifiées à partir d'un **double exercice** : l'auto évaluation faite par les organisations et l'analyse qualitative menée par la mission en charge du mapping tant au cours des focus group que par le biais d'entretiens bilatéraux en profondeur. L'objet de ce paragraphe est donc celui de prendre en compte comment les organisations de base se voient sur le plan de leurs forces et leurs faiblesses.

En commençant par ces dernières, ce qu'il ressort des données est une auto perception des organisations assez claire qui est partiellement en **contre tendance** par rapport aux différences qui ont caractérisé les OB des trois régions en relation aux critères jusqu'ici pris en compte. C'est ainsi que les valeurs se présentent d'une manière assez homogène dans les trois régions, comme par exemple, la faiblesse la plus citée est le manque de financements qui a atteint une valeur de 56,3% pour les OB d'Abidjan, de 43,1% pour celles de Bouaké, alors que les OB de Korhogo ont atteint un score de 38,2%.

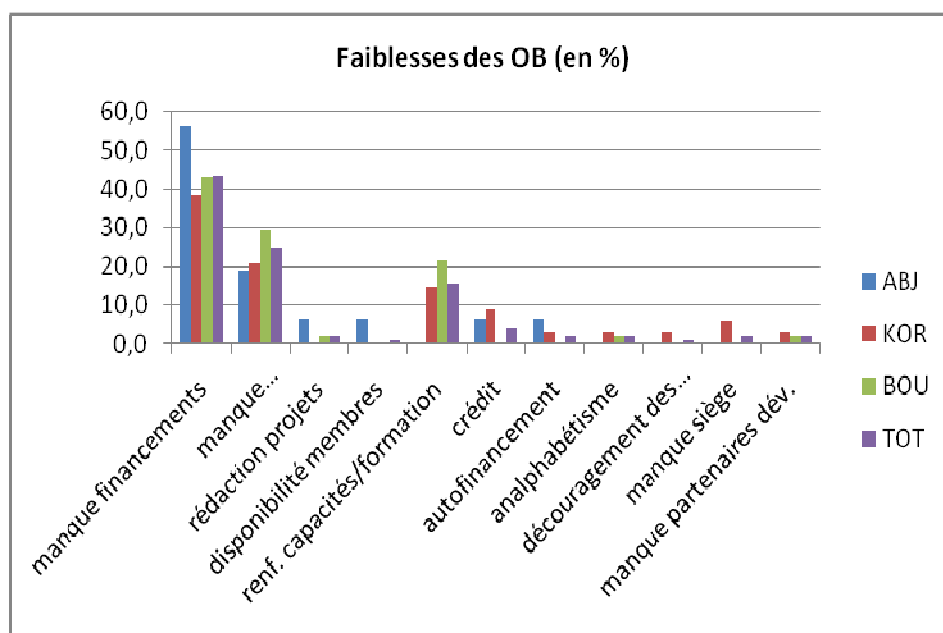
Parmi les faiblesses évoquées par les OB, on trouve au deuxième rang le manque de matériels, avec un score de 29,4% des citations pour Bouaké, suivie par Korhogo avec 20,6% et Abidjan avec une valeur de 18,8%. Quant au troisième rang, il s'agit des aspects liés au renforcement de capacités même si cette citation a été faite uniquement par les OB de Bouaké (avec 21,6% des préférences) et celles de Korhogo avec 14,7%. Le tableau ci-après présente le cadre complet des faiblesses évoquées- en pourcentage – par les OB des trois régions.



| Faiblesses des OB (préférences en %) |      |      |      |      |
|--------------------------------------|------|------|------|------|
|                                      | ABJ  | KOR  | BOU  | TOT  |
| manque financements                  | 56,3 | 38,2 | 43,1 | 43,6 |
| manque matériels/logistique          | 18,8 | 20,6 | 29,4 | 24,8 |
| rédaction projets                    | 6,3  | 0,0  | 2,0  | 2,0  |
| disponibilité membres                | 6,3  | 0,0  | 0,0  | 1,0  |
| Renforcement de capacités/formation  | 0,0  | 14,7 | 21,6 | 15,8 |
| Crédit                               | 6,3  | 8,8  | 0,0  | 4,0  |
| Autofinancement                      | 6,3  | 2,9  | 0,0  | 2,0  |
| Analphabétisme                       | 0,0  | 2,9  | 2,0  | 2,0  |
| découragement des membres            | 0,0  | 2,9  | 0,0  | 1,0  |
| manque siège                         | 0,0  | 5,9  | 0,0  | 2,0  |
| manque partenaires développement     | 0,0  | 2,9  | 2,0  | 2,0  |

La représentation graphique ci après montre plus clairement quelles sont les faiblesses évoquées par les OB dans leurs réponses à la fiche d'auto évaluation.

Graphique 21 : Les faiblesses des OB



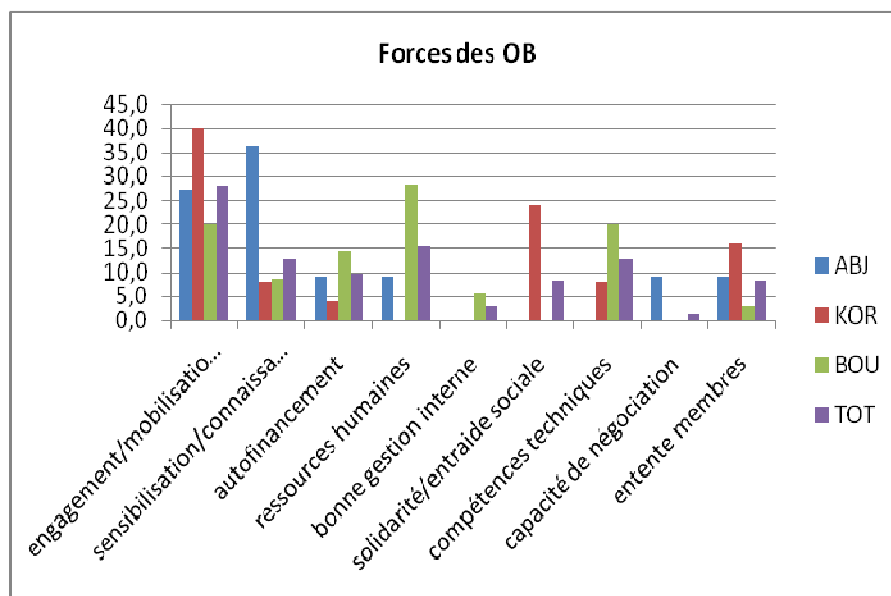
Pour ce qui est des forces, telles que perçues par les OB mêmes dans leur exercice d'auto évaluation, le cadre général, contrairement aux faiblesses qui semblent assez homogènes, reflète assez fidèlement les différences jusqu'ici constatées. Le tableau suivant reporte le cadre global pour les trois régions.

| Forces des OB (préférences en %)     |      |      |      |      |
|--------------------------------------|------|------|------|------|
|                                      | ABJ  | KOR  | BOU  | TOT  |
| engagement/mobilisation membres      | 27,3 | 40,0 | 20,0 | 28,2 |
| sensibilisation/connaissance terrain | 36,4 | 8,0  | 8,6  | 12,7 |
| Autofinancement                      | 9,1  | 4,0  | 14,3 | 9,9  |
| ressources humaines                  | 9,1  | 0,0  | 28,6 | 15,5 |
| bonne gestion interne                | 0,0  | 0,0  | 5,7  | 2,8  |
| solidarité/entraide sociale          | 0,0  | 24,0 | 0,0  | 8,5  |
| compétences techniques               | 0,0  | 8,0  | 20,0 | 12,7 |
| capacité de négociation              | 9,1  | 0,0  | 0,0  | 1,4  |
| entente membres                      | 9,1  | 16,0 | 2,9  | 8,5  |

Comme on peut le constater, hormis l'aspect de l'engagement des membres (27,3% pour Abidjan, 40% pour Korhogo et 20% pour Bouaké), les autres aspects **diffèrent de manière importante** selon les trois régions. C'est ainsi que la connaissance du terrain a été évoquée dans 36,4% des cas pour Abidjan, alors que pour Bouaké et Korhogo la valeur tombe respectivement à 8,6% et 8%. Ou encore pour l'aspect de l'entraide et la solidarité entre les membres qui semble une prérogative uniquement pour les OB de Korhogo, avec 25% des préférences exprimées. Par contre, pour ce qui est des ressources humaines considérées comme une force de l'organisation, Korhogo semble ne pas disposer de cet atout, alors que pour Abidjan et Bouaké elles représentent une valeur importante pour l'organisation (respectivement 9,1% et 28,6%). Quant aux compétences techniques, elles sont importantes uniquement pour Bouaké, avec 20% des préférences et dans une moindre mesure pour Korhogo avec 8% des préférences, alors qu'elles sont absentes chez les OB d'Abidjan.

La représentation graphique ci-après reporte le cadre complet pour les trois régions et pour la valeur à l'échelle nationale.

Graphique 22 : Les forces des OB



## 5.2. Les organisations de deuxième niveau

Pour ce qui est des organisations de deuxième niveau, le **diagnostic** s'est basé d'une part sur l'administration d'un questionnaire semi structuré à 96 organisations et de l'autre sur la tenue de 7 focus group qui ont rassemblé 106 personnes représentant 99 organisations de deuxième niveau.

Les 96 organisations ayant répondu au questionnaire sont distribuées de la manière suivante : 46 à Abidjan ; 14 organisations à Korhogo ; 22 à Bouaké ; et 14 organisations à Man.

Quant aux focus group qui ont permis l'analyse qualitative, le tableau suivant reporte les données principales.

| Organisations intermédiaires (2 <sup>ème</sup> niveau) impliquées dans les focus group |                    |                     |                       |
|--|--------------------|---------------------|-----------------------|
| Région   | Nombre focus group | Nombre participants | Nombre OSC impliquées |
| Abidjan  | 3                  | 54                  | 48                    |
| Korhogo  | 1                  | 13                  | 13                    |
| Bouaké   | 2                  | 24                  | 23                    |
| Man  | 1                  | 15                  | 15                    |
| <b>Total</b>   | <b>7</b>           | <b>106</b>          | <b>99</b>             |

Comme pour les organisations de base, les organisations de deuxième niveau de structuration ont été sélectionnées sur la base de quelques critères tels que la taille, le domaine d'intervention et l'âge. L'adoption de ces trois critères a permis la prise en compte d'un ensemble assez **représentatif sur le plan sociologique** et plus particulièrement sur celui de la variété des organisations.

En général, la situation particulière qui a caractérisé le pays, sur le plan de l'**instabilité sociale** et de l'**incertitude politique**, n'a pas favorisé le processus de structuration et de consolidation de la société civile.

Souvent, du fait de la **forte demande en matière de prestation de services** de la part des bailleurs de fonds présents dans le pays et des ressources conséquentes allouées pour gérer la phase d'urgence et de transition sociale, politique et institutionnelle qui dure depuis plusieurs années, les organisations de deuxième niveau n'ont pas eu le temps de se structurer de manière adéquate et, parfois, elles ont été obligées de « **brûler les étapes** » de la dynamique de création d'une organisation et plus particulièrement d'une ONG.

Cette accélération du processus de création et de structuration des organisations de deuxième niveau, a eu des effets importants sur l'aspect qualitatif. En effet, on note plusieurs organisations qui ont été créées pour répondre, parfois de manière opportuniste, à la **demande des donateurs** et en fonction des ressources disponibles (ces dernières parfois assez importantes comme dans le cas de la lutte contre le SIDA).

Bien évidemment, une organisation qui est créée pour faire face à cette importante demande de prestation de services – souvent sous la forme de sous-traitance pour le compte des ONG internationales – aura tendance à être structurée comme un **petit bureau d'étude** sans une vision des problèmes de développement et, par conséquent, **sans une mission claire** pour guider son action.

Le premier effet sur ce type d'organisations est celui de la **distance**, parfois très importante, **par rapport aux populations** – organisées ou non – à la base. Dans cette optique, ce qui est important, ce n'est pas l'enracinement avec les dynamiques sociales à la base, mais plutôt la capacité de réaliser des actions conçues ailleurs et sur lesquelles l'organisation de deuxième niveau n'a pas de

contribution à fournir sur le plan de la conception et de l'approche générale. Elle reçoit généralement des indications assez précises par rapport à des **tâches qui doivent être simplement exécutées** selon un cahier des charges parfois rigide et sans l'autonomie nécessaire, ni la connaissance du contexte général au sein duquel ces mêmes actions doivent s'inscrire.

De cette manière, **l'accompagnement des organisations de base**, qui est un des aspects primordiaux de la mission des organisations de deuxième niveau, devient complètement accessoire et facultatif. Cette situation contribue à donner à la dynamique des organisations du deuxième niveau de structuration, un caractère épisodique et non pérennisé : une fois que les ressources financières ne sont plus disponibles, l'organisation rentre en *stand by*, n'ayant pas d'activités propres qui peuvent leur conférer une capacité d'élaboration théorique et méthodologique et, par conséquent, une capacité d'intervention sur la réalité sociale et économique au-delà de la disponibilité des ressources des donateurs extérieurs.

Ces organisations souffrent, sauf de rares exceptions, d'un **déficit important au niveau de leur mission** qui n'est pas du tout explicite. Cette dernière en réalité devant répondre de manière ouverte et flexible aux sollicitations des donateurs présents dans les pays avec des ressources qui sont devenues ces dernières années toujours plus importantes surtout dans des domaines très ponctuels.

Ce qui ressort d'une manière assez nette est que l'accompagnement parfois précieux (et indispensable), comme l'histoire des rares organisations performantes ivoiriennes le démontre, par les ONG internationales, **n'est pas compatible** avec la demande actuelle de prestations de services dans le cadre des programmes des partenaires techniques et financiers présents dans le pays, et qui sera toujours plus forte une fois que le pays sera sorti définitivement de la crise.

Il est important de souligner que dans ce cadre, même les rares organisations qui ont suivi un parcours différent qui est à l'origine d'une certaine conscience des problèmes du développement et d'une pérennité de leur action - grâce également à un accompagnement/appui à moyen terme de la part des ONG internationales qui les ont accompagnées - risquent d'être **affaiblies** à cause des sollicitations qu'elles reçoivent des bailleurs présents dans le pays.

La dynamique brièvement esquissée ci-dessus concerne les organisations actives dans le domaine du développement. Pour ce qui est de la **sphère de l'urgence, la situation est encore plus critique** vu que dans la totalité des cas, le rôle de ces organisations se confine à l'exécution de quelques tâches ponctuelles selon le schéma typique de la **sous-traitance**.

Les considérations évoquées jusqu'ici est le résultat d'une **analyse en profondeur** qui a été menée avec une centaine d'organisations appartenant au deuxième niveau de structuration, tant à travers des focus group et des entretiens en bilatéral, que par le biais de l'analyse des réponses au questionnaire administré à 96 organisations.

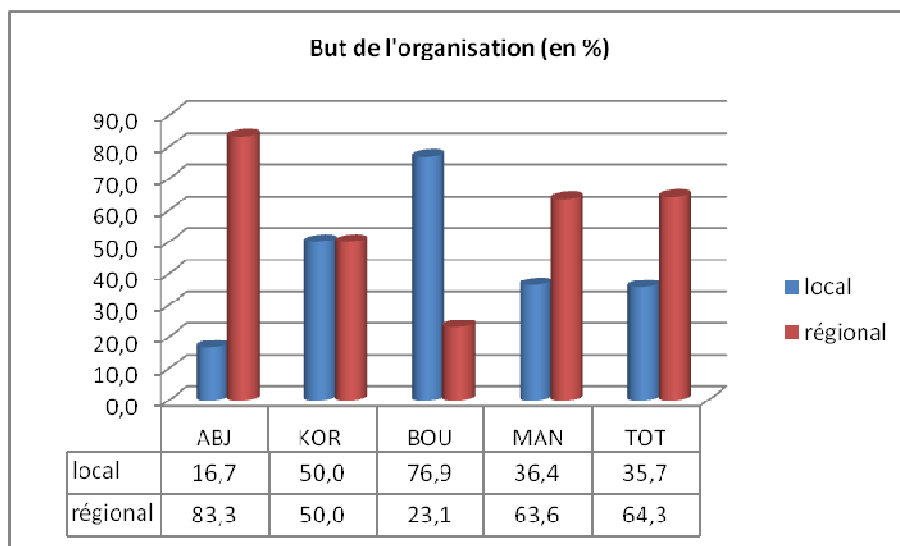
Le cadre qui ressort des réponses au questionnaire, qui fait l'objet des prochains paragraphes, nous semble assez fidèle aux **difficultés** et aux **contradictions** que vit le deuxième niveau de structuration des organisations de la société civile ivoirienne. Les informations ont été structurées autour de 7 aspects, et notamment : la mission ; le processus d'institutionnalisation et la consistance ; la gestion et la gouvernance interne de l'organisation ; les ressources financières ; les relations avec l'extérieur ; l'attitude à la programmation et la planification ; et les besoins en renforcement de capacités.

### 5.2.1. La mission des organisations de 2<sup>ème</sup> niveau

Concernant la mission des organisations de 2<sup>ème</sup> niveau, plutôt que de poser des questions directes aux OSC qui auraient comporté des réponses abstraites, nous avons opté pour une approche plus **pragmatique** à partir des buts des différentes organisations et surtout des domaines d'intervention de leur action.

Pour ce qui est des buts des organisations impliquées, le cadre qui ressort des réponses obtenues présente une **très forte variabilité** entre les 4 régions du pays prises en compte par le mapping. C'est ainsi que le but des OSC d'Abidjan a une relevance surtout régionale, avec 83,3%, alors que pour Bouaké la dimension régionale est minoritaire, avec 23,1% par rapport à la dimension locale. Quant à Man et Korhogo, les OSC ont obtenu un score respectivement de 63,6% et 50%. Le graphique ci-après reporte les données pour les 4 régions ainsi que la moyenne nationale.

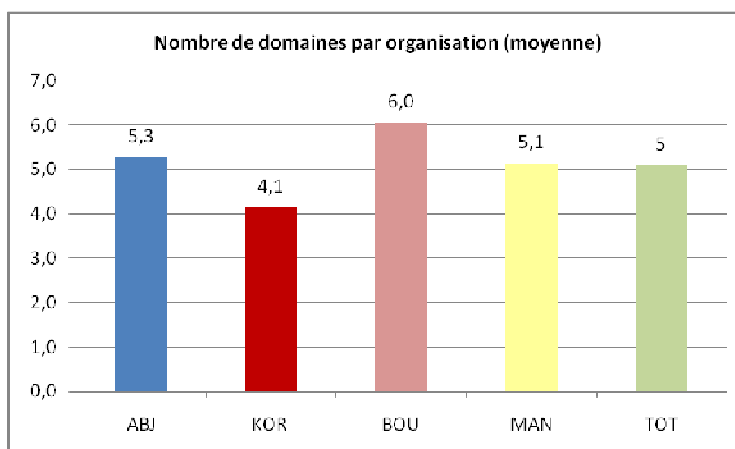
Graphique 23 : Le but des organisations



Quant au deuxième aspect qui a servi pour comprendre la mission des organisations de 2<sup>ème</sup> niveau, celui des **domaines d'intervention**, le cadre général présente un double intérêt : d'une part le nombre de domaines d'intervention et de l'autre le type de domaine.

Pour ce qui est du nombre de domaines d'intervention, il ressort très clairement que les organisations ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau sont de fait des organisations « **généralistes** ». En effet si l'on prend en considération la moyenne de domaines par organisation, celles de Bouaké atteignent la valeur de 6, suivies par les organisations d'Abidjan et Man respectivement avec 5,3 et 5,1 domaines. Le dernier rang est pour les organisations de Korhogo de 4,1. La moyenne nationale est de 5 domaines par organisation. Le graphique suivant reporte le cadre général.

Graphique 24 : Nombre de domaines par organisation



S'agissant de **valeurs moyennes**, il est évident que certaines organisations sont actives ou déclarent de pouvoir l'être dans quelques cas même dans 13 domaines, bien évidemment l'un

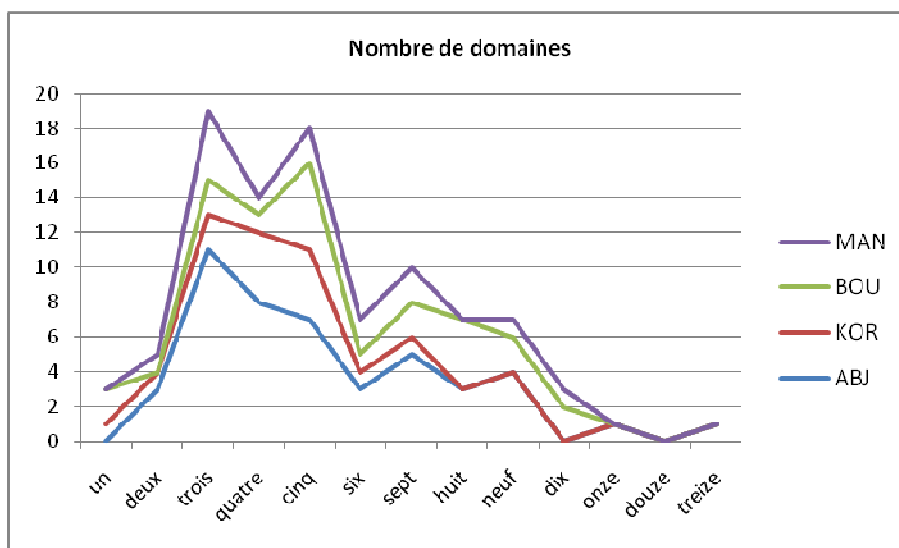
différent de l'autre. Et pourtant les consignes lors de l'administration du questionnaire étaient très claires : il ne s'agissait pas d'une évaluation de l'organisation pour décider à qui assurer un financement mais d'un service rendu à qui voulait comprendre (les consultants en charge de l'étude) la réalité des OSC ivoiriennes. Par ailleurs le questionnaire était couvert par l'anonymat.

La réalité est donc que pour les OSC ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau la mission et la vocation sont des **aspects secondaires** par rapport à la possibilité de capter des financements. Dans ce sens, les compétences et les capacités à intervenir dans un domaine précis sont fonction, d'une part des financements disponibles et de l'autre d'un marché assez riche en consultants auxquels faire appel en cas d'octroi d'un financement pour réaliser une action ou une série d'activités, voire aussi un projet.

En réalité ce modèle qui privilégie l'adaptation aux ressources disponibles ne témoigne pas d'une **flexibilité** des organisations de 2<sup>ème</sup> niveau mais plutôt d'une approche qui est propre aux bureaux d'études et non pas aux organisations de la société civile. C'est justement cet aspect qui représentera le fil rouge de l'analyse des organisations intermédiaires et d'accompagnement qui sera menée au cours de ce chapitre.

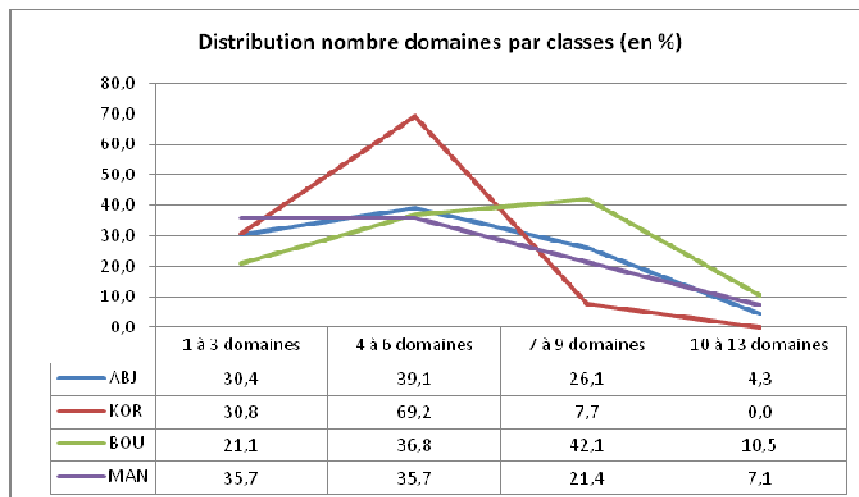
Pour revenir à l'attitude « généraliste » des organisations de 2<sup>ème</sup> niveau, le graphique ci après reporte le cadre global par rapport au nombre de domaines dans lesquels les organisations déclarent être actives.

Graphique 25 : Distribution du nombre de domaine par organisations



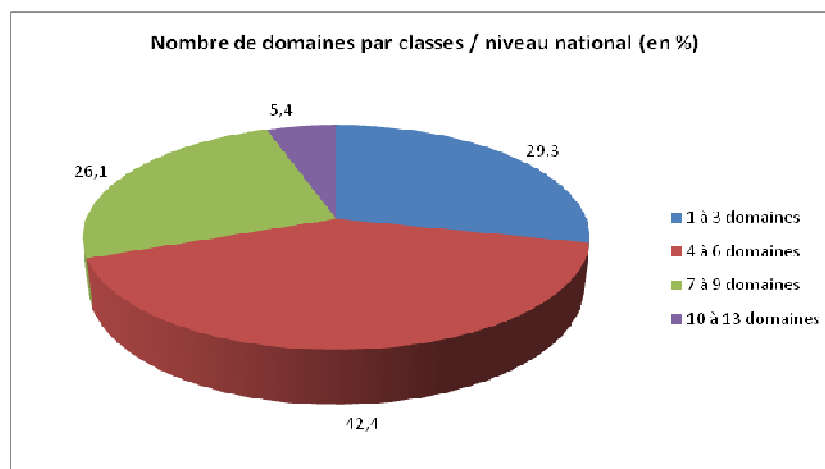
Si l'on regroupe le nombre de domaines par classes, trois régions se situent dans la classe qui comprend de 4 à 6 domaines, et notamment celles de Man, d'Abidjan et de Korhogo, respectivement avec 35,7% des organisations, 39,1% et 69,2%. Quant à Bouaké, la classe qui a obtenu le score plus important est celle de 7 à 9 domaines avec 42,1% d'organisation de cette région. La tendance est représentée par le graphique ci-après.

Graphique 26 : Distribution du nombre de domaines par classe



Le graphique suivant reporte les scores au niveau national : 42,4% des organisations rentrent dans la classe de 4 à 6 domaines, suivie par celle de 1 à 3 domaines avec 29,3% et par la classe de 7 à 9 domaines qui a obtenu un score de 26,1%. Enfin, la dernière classe, de 10 à 13 domaines atteint un score de 5,4%.

Graphique 27 : Nombre de domaines niveau national par classe



Ces chiffres illustrent très clairement celle qu'on pourrait définir comme la « **dérive généraliste** » des organisations ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau, ce qui s'explique avec un comportement qui n'est guidé que par la recherche des financements. Or, en réalité une organisation de 2<sup>ème</sup> niveau en principe ne peut être opérationnelle de manière efficace que si elle s'engage dans 2 ou 3 domaines d'activités maximum. Au-delà de ce seuil pour ainsi dire physiologique, l'action risque de ne plus être cohérente avec la mission vu qu'il est assez rare qu'au sein de l'organisation l'on puisse trouver les compétences et l'expérience pour opérer dans plus de trois domaines.

En réalité, pour pallier à cette contrainte les organisations de 2<sup>ème</sup> niveau recrutent ailleurs le personnel qu'il leur faut pour la mise en œuvre d'activités qui ne rentrent pas dans le cadre de leurs compétences. Ainsi faisant, l'organisation risque de transformer en un petit bureau d'étude qui adopte une **logique marchande** plutôt que celle propre aux organisations de la société civile où la vision et la vocation revêtent une fonction primordiale aux fins de la survie même de l'organisation.

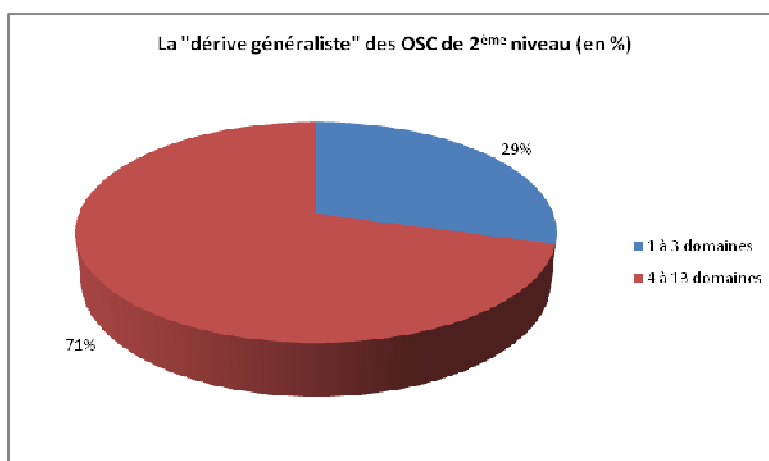
Bien évidemment, ce comportement ne pourrait pas s'expliquer uniquement avec une dynamique endogène. En effet, la présence de partenaires techniques et financiers qui agissent pour la plupart

dans l'humanitaire et qui sont demandeurs de collaborations souvent dans l'optique de la sous-traitance représente de fait une **incitation au rôle de prestataires de services** des OSC plutôt que celui d'acteurs de développement.

Il s'agit en réalité d'une véritable « dérive généraliste » des OSC de 2<sup>ème</sup> niveau dont la plupart se positionne comme des « **fournisseurs** » de services pour les partenaires techniques et financiers, ces derniers étant souvent trop cloués au *statu quo* de l'univers sémantique de la « sortie de la crise ».

Pour comprendre mieux le phénomène ivoirien et en prenant le seuil de 3 domaines comme la **normalité** pour qu'une organisation ne soit pas obligée à recruter ailleurs la plupart de son personnel, on peut réorganiser les données en divisant idéalement en deux parties les organisations impliquées dans l'étude : d'une part les organisations qui opèrent dans pas plus de trois domaines d'activités et de l'autre toutes les organisations qui, en dépassant ce seuil théorique peuvent tomber dans le piège de la logique marchande propre aux bureaux d'études qui vendent leurs services. Le graphique ci-après représente ce passage.

Graphique 28 : La « dérive généraliste »



Si l'on passe aux domaines d'activités, le tableau suivant reporte les options exprimées par les OSC de 2<sup>ème</sup> niveau impliquées dans l'étude de mapping.

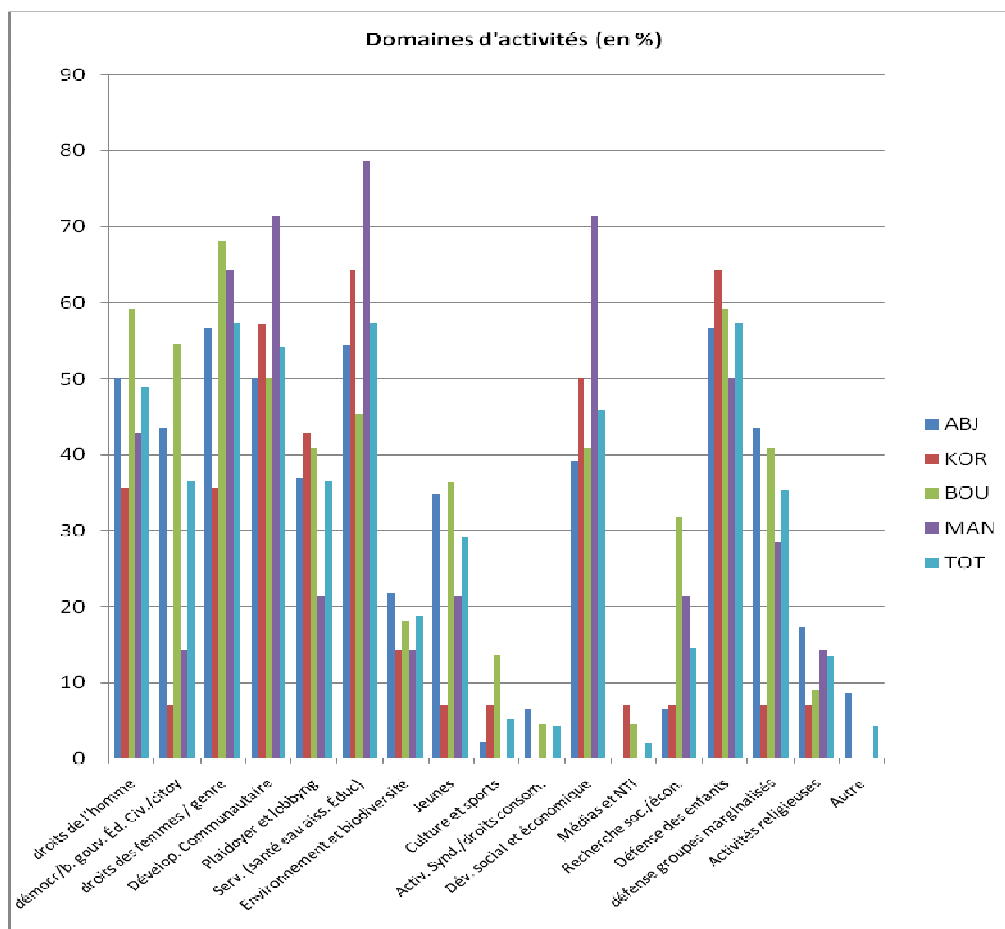
|   | Domaines d'activités (en %) |      |      |      |      |
|---|-----------------------------|------|------|------|------|
|   | ABJ                         | KOR  | BOU  | MAN  | TOT  |
| Droits de l'homme                         | 50                          | 35,7 | 59,1 | 42,9 | 49,0 |
| Démocr/bonne gov. Éd. Civ./citoy          | 43,5                        | 7,1  | 54,5 | 14,3 | 36,5 |
| Droits des femmes / genre                 | 56,5                        | 35,7 | 68,2 | 64,3 | 57,3 |
| Développement communautaire               | 50,0                        | 57,1 | 50,0 | 71,4 | 54,2 |
| Plaidoyer et lobbying                     | 37,0                        | 42,9 | 40,9 | 21,4 | 36,5 |
| Services (santé, eau, assainiss., éducat) | 54,3                        | 64,3 | 45,5 | 78,6 | 57,3 |
| Environnement et biodiversité             | 21,7                        | 14,3 | 18,2 | 14,3 | 18,8 |
| Jeunes                                    | 34,8                        | 7,1  | 36,4 | 21,4 | 29,2 |
| Culture et sports                         | 2,2                         | 7,1  | 13,6 | 0,0  | 5,2  |
| Activ. syndicale/droits consommateurs     | 6,5                         | 0,0  | 4,5  | 0,0  | 4,2  |
| Développement social et économique        | 39,1                        | 50,0 | 40,9 | 71,4 | 45,8 |
| Médias et NTI                             | 0,0                         | 7,1  | 4,5  | 0,0  | 2,1  |
| Recherche sociale et économique           | 6,5                         | 7,1  | 31,8 | 21,4 | 14,6 |
| Défense des enfants                       | 56,5                        | 64,3 | 59,1 | 50,0 | 57,3 |
| Défense groupes marginalisés              | 43,5                        | 7,1  | 40,9 | 28,6 | 35,4 |
| Activités religieuses                     | 17,4                        | 7,1  | 9,1  | 14,3 | 13,5 |
| Autre                                     | 8,7                         | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 4,2  |



Ce qu'il ressort sur le plan national est une préférence assez nette des organisations ivoiriennes pour les questions de genre, la santé (en prévalence la lutte contre le SIDA) et la défense des enfants chacun avec 57,3 des options exprimées, suivis par le développement communautaire (avec 54,2%), les droits de l'homme (avec 49%), le plaidoyer et le lobbying et la démocratie / bonne gouvernance / citoyenneté (avec 36,5% chacun) et de la défense des groupes marginalisés avec 35,4% des préférences.

Les différences entre les 4 régions sont parfois **assez importantes**, comme reporté dans le graphique ci-après.

Graphique 29 : Les domaines d'activités

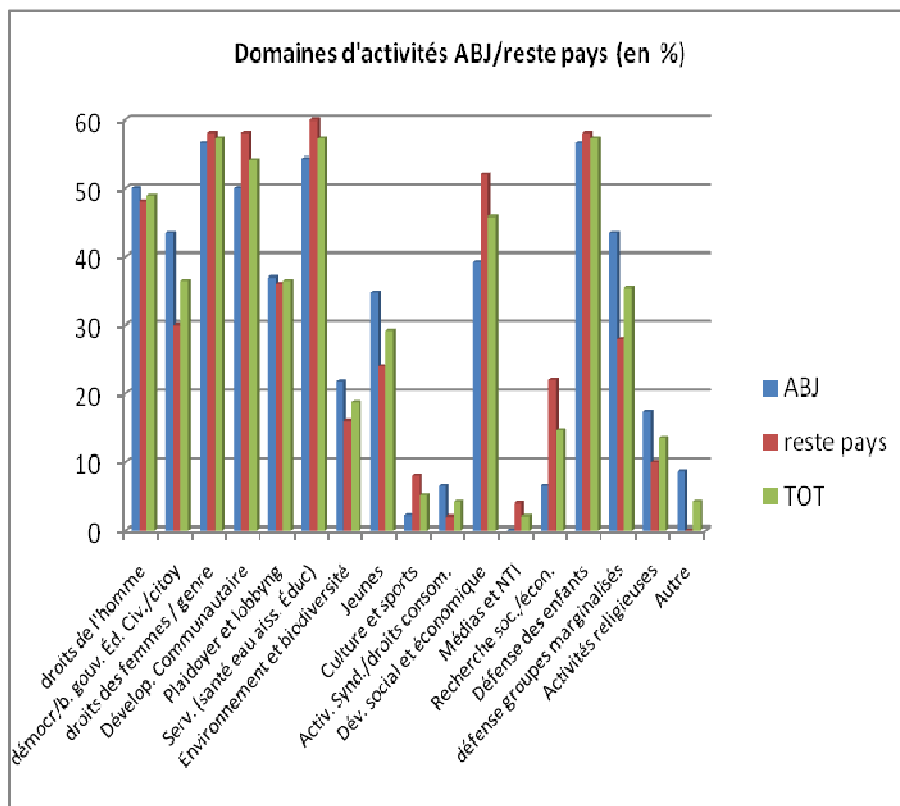


Ces différences sont dues non tant au contexte régional mais aux ressources effectivement disponibles et à la demande ponctuelles des PTF en matière de prestation de services. Cela est témoigné par le tableau ci-après où sont comparées les données des trois régions de Bouaké, Korhogo et Man avec celle d'Abidjan, cette dernière abritant les sièges des PTF présents dans le pays.

| Domaines d'activités ABJ/reste pays (en %) |      |            |      |
|--|------|------------|------|
|  | ABJ  | reste pays | TOT  |
| Droits de l'homme                          | 50   | 48,0       | 49,0 |
| Démocr/bonne gouvern. Éd. Civ./citoy       | 43,5 | 30,0       | 36,5 |
| Droits des femmes / genre                  | 56,5 | 58,0       | 57,3 |
| Dévelop. Communautaire                     | 50,0 | 58,0       | 54,2 |
| Plaidoyer et lobbying                      | 37,0 | 36,0       | 36,5 |
| Serv. (santé eau aiss. Educ)               | 54,3 | 60,0       | 57,3 |
| Environnement et biodiversité              | 21,7 | 16,0       | 18,8 |
| Jeunes                                     | 34,8 | 24,0       | 29,2 |
| Culture et sports                          | 2,2  | 8,0        | 5,2  |
| Activ. Synd./droits consom.                | 6,5  | 2,0        | 4,2  |
| Dév. social et économique                  | 39,1 | 52,0       | 45,8 |
| Médias et NTI                              | 0,0  | 4,0        | 2,1  |
| Recherche soc./écon.                       | 6,5  | 22,0       | 14,6 |
| Défense des enfants                        | 56,5 | 58,0       | 57,3 |
| Défense groupes marginalisés               | 43,5 | 28,0       | 35,4 |
| Activités religieuses                      | 17,4 | 10,0       | 13,5 |
| Autre                                      | 8,7  | 0,0        | 4,2  |

De ce tableau il ressort clairement comment quelques domaines diffèrent **profondément** et ce en raison de l'influence des PTF présents dans la ville d'Abidjan. Ci-après la représentation graphique de cet exercice de comparaison est reportée.

Graphique 30 : Comparaison Abidjan/reste du pays pour les domaines d'activités



### 5.2.2. Le processus d'institutionnalisation et la consistance de l'organisation

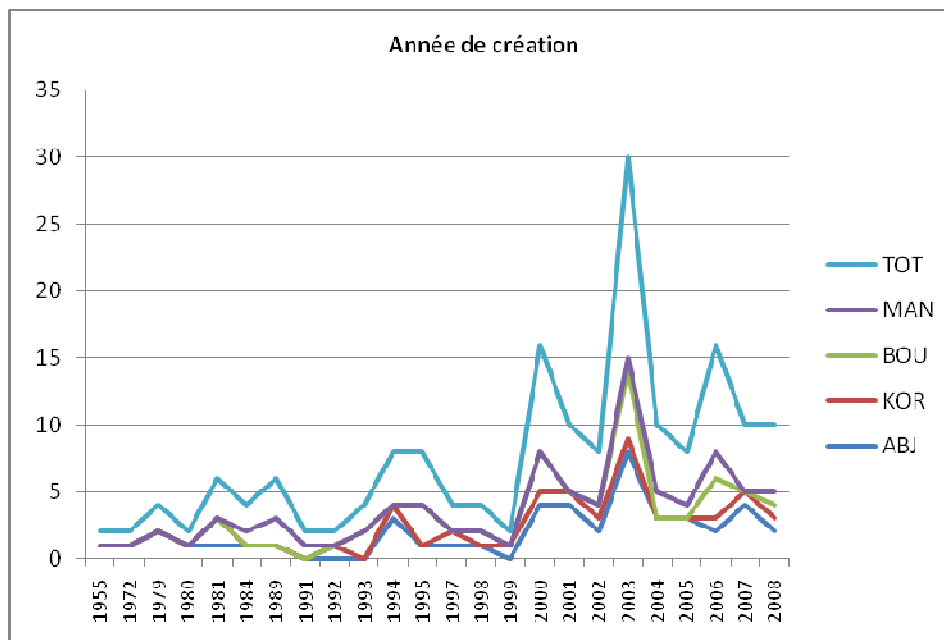
Comme pour les OB, les organisations de 2<sup>ème</sup> niveau ont connu un essor formidable à partir des années 2003/2004. En ce sens, les données concernant l'année de création des organisations impliquées dans l'étude sont **parfaitement en ligne** avec les statistiques officielles présentées dans l'introduction du présent chapitre.

Le tableau ci-après reporte le cadre complet relatif à l'année de création.

| Année de création |     |     |     |     |     |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Année             | ABJ | KOR | BOU | MAN | TOT |
| 1955              | 1   | -   | -   | -   | 1   |
| 1972              | 1   | -   | -   | -   | 1   |
| 1979              | 2   | -   | -   | -   | 2   |
| 1980              | 1   | -   | -   | -   | 1   |
| 1981              | 1   | 2   | -   | -   | 3   |
| 1984              | 1   | -   | -   | 1   | 2   |
| 1989              | 1   | -   | -   | 2   | 3   |
| 1991              | -   | -   | -   | 1   | 1   |
| 1992              | -   | 1   | -   | -   | 1   |
| 1993              | -   | -   | 2   | -   | 2   |
| 1994              | 3   | 1   | -   | -   | 4   |
| 1995              | 1   | -   | 3   | -   | 4   |
| 1997              | 1   | 1   | -   | -   | 2   |
| 1998              | 1   | -   | 1   | -   | 2   |
| 1999              | -   | 1   | -   | -   | 1   |
| 2000              | 4   | 1   | 3   | -   | 8   |
| 2001              | 4   | 1   | -   | -   | 5   |
| 2002              | 2   | 1   | 1   | -   | 4   |
| 2003              | 8   | 1   | 5   | 1   | 15  |
| 2004              | 3   | -   | -   | 2   | 5   |
| 2005              | 3   | -   | -   | 1   | 4   |
| 2006              | 2   | 1   | 3   | 2   | 8   |
| 2007              | 4   | 1   | -   | -   | 5   |
| 2008              | 2   | 1   | 1   | 1   | 5   |

La représentation graphique qui suit montre de manière assez claire l'**effervescence** à cheval entre les années 2003 et 2004 au sein du mouvement associatif ivoirien. C'est exactement la période de l'arrivée des ONG internationales actives dans l'humanitaire.

Graphique 51 : L'année de création

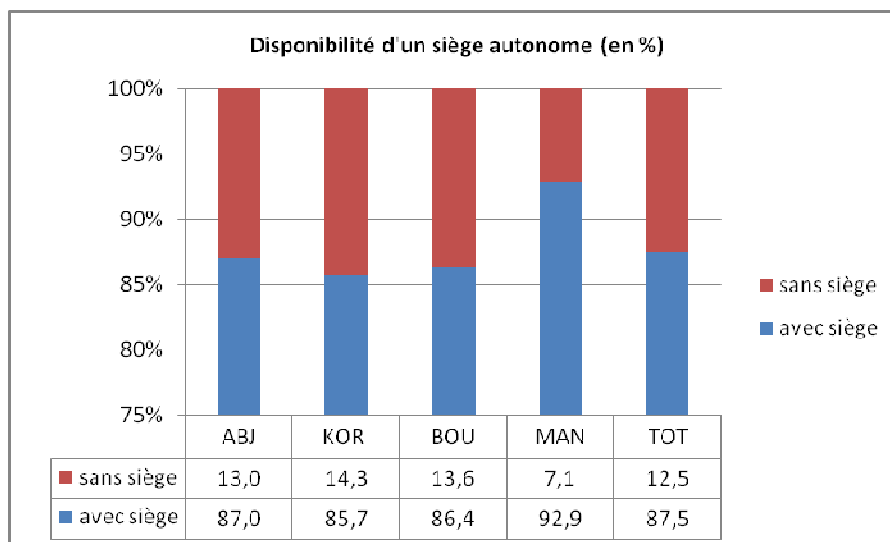


En somme, après le premier boom associatif qui a eu lieu tout juste après le multipartisme, c'est en 2003 que l'on assiste à une véritable **explosion associative**, pour la quasi-totalité dans l'humanitaire. En réalité avec le début de la crise et les premières initiatives à caractère politique ou solidaire de la communauté internationale pour aider le pays à sortir de la crise profonde dans laquelle il était tombé, la création d'une association ou d'une ONG représente à la fois une forme d'auto emploi et un investissement rentable pour l'avenir.

L'information relative à l'année de création est un élément précieux pour comprendre la genèse d'une organisation même s'il est fondamental de la mettre en relation avec d'autres informations, toutes liées à la question plus générale du **processus d'institutionnalisation** des OSC de 2<sup>ème</sup> niveau.

Une deuxième information précieuse est sans doute celle relative à la **disponibilité d'un siège** autonome. Le graphique ci-après reporte la situation pour les 4 régions et pour le niveau national.

Graphique 32 : Disponibilité d'un siège autonome



Ce qui en ressort est assez surprenant. En effet, en dépit du comportement des OSC de 2<sup>ème</sup> niveau dans la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne et plus particulièrement dans la sous région, en Côte d'Ivoire la **quasi-totalité** des OSC dispose d'un siège autonome.

Cet aspect est sans doute un indicateur de **solidité** des organisations de 2<sup>ème</sup> niveau et ce indépendamment des différents contextes régionaux et des problèmes relevés au niveau de leur mission.

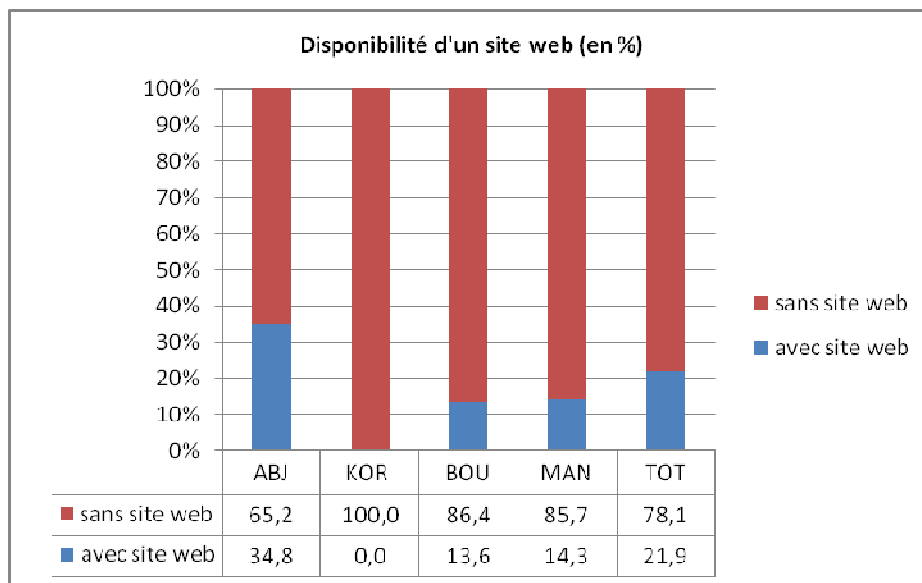
Ce n'est pas la même chose pour la disponibilité d'un **site web** : la situation semble assez déficitaire même si cela ne devrait pas représenter une surprise. En effet, les scores très modestes atteints par les organisations ivoiriennes témoignent d'une certaine tendance d'une part à sous évaluer les nouvelles technologies de l'information et de la communication (probablement à cause également des coûts que ces outils comportent) et de l'autre à n'être opérationnelles qu'en présence de financements.

Pendant les périodes de « **stand by** », dans lesquelles l'organisation n'est pas opérationnelle et se trouve dans l'attente d'un financement (ou mieux, d'un contrat de prestation), les coûts qui ne sont pas indispensables, tels liés à la gestion et l'entretien d'un site web, sont simplement éliminés.

A cela s'ajoute un autre élément qui est propre au contexte associatif de la Côte d'Ivoire : celui de la présence de **réseaux** et plus généralement d'**organisations faitières** qui ont un rôle non seulement de coordination mais surtout d'intermédiation « commerciale » vis-à-vis des partenaires techniques et financiers (comme cela sera expliqué dans l'analyse de ce type d'OSC).

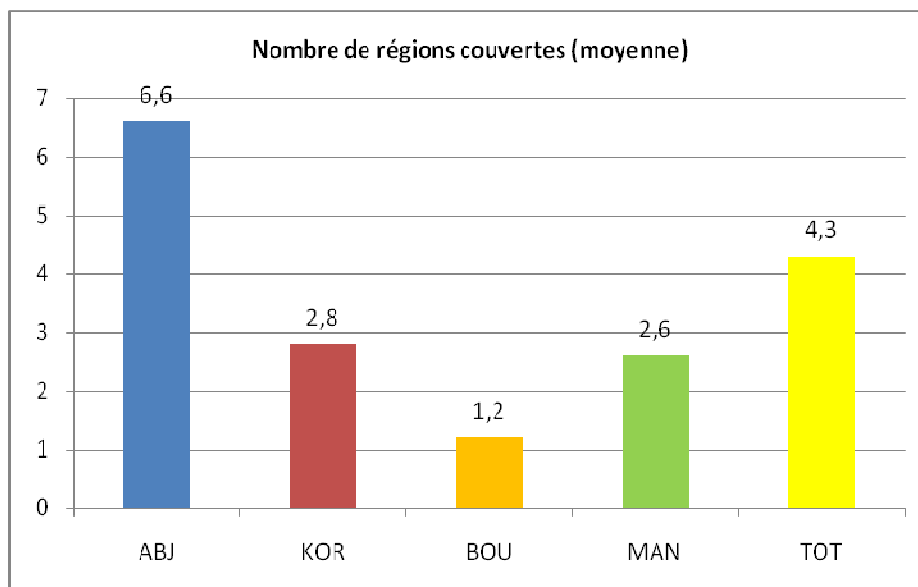
La forte carence de sites web, est donc en quelque sorte **mitigée** par l'adhésion aux organisations faitières qui assurent le lien et la communication avec l'externe (voir aussi le paragraphe 5.3.). Pour revenir aux données en matière de sites web, le graphique ci-après reporte les scores en pourcentage atteints par les organisations des 4 régions analysées par l'étude de mapping

Graphique 33 : Disponibilité de sites web



Si l'information sur la disponibilité de sites web semble fortement **homogène** pour l'ensemble du pays, c'est moins le cas pour le critère du nombre des régions couvertes par chaque organisation, qui contribue à comprendre la consistance d'une organisation, où la situation se présente de manière assez **différenciée**. En effet, si les organisations d'Abidjan couvrent en moyenne 6,6 régions, celles de Korhogo, Man et Bouaké se comportent de manière très différente avec une valeur moyenne de 2,8 pour Korhogo, 2,6 régions pour Man et 1,2 pour Bouaké, comme illustré par le graphique ci-après.

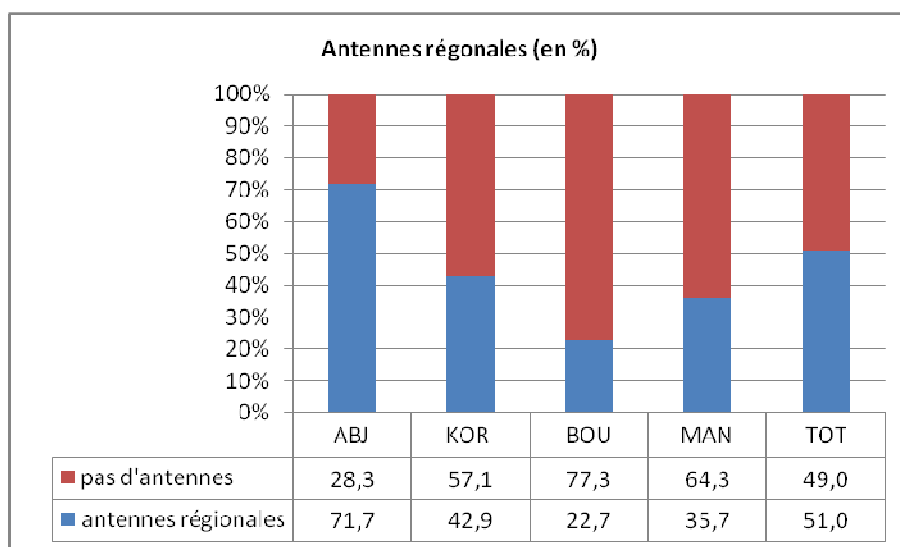
Graphique 34 : Nombre moyen de régions couvertes



Une telle différence entre Abidjan et les autres régions s'explique par le fait que la plupart des OSC de 2<sup>ème</sup> niveau ont leur siège à Abidjan où est concentrée la quasi-totalité des partenaires techniques et financiers. C'est ainsi que la moyenne pour Abidjan atteint 6,6 régions couvertes par organisation, alors que la valeur pour Korhogo et Man est assez similaire avec respectivement 2,8 et 2,6 régions couvertes par organisations. Quant à Bouaké, la moyenne est à peine de 1,2 régions couvertes.

Ce comportement des OSC ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau est tout à fait **en ligne** avec l'information relative aux **antennes régionales** de ces organisations, comme illustré dans le graphique ci-après.

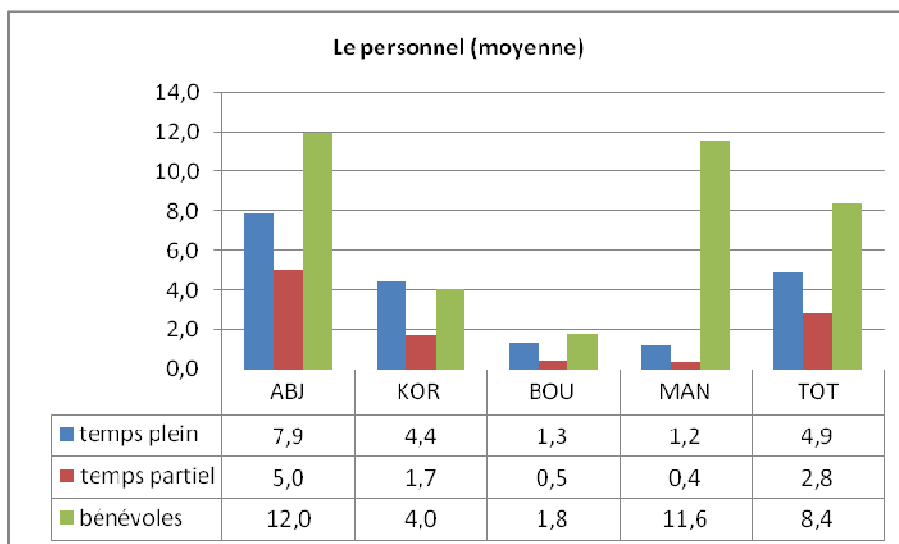
Graphique 35 : Antennes régionales



Comme on peut le constater, 71,7% des OSC d'Abidjan disposent d'antennes dans les régions, alors que la même valeur tombe à 42,9% pour Korhogo, à 35,7% pour Man et à 22,7% pour la région de Bouaké.

Mais c'est par rapport au personnel moyen que l'on enregistre la différence **la plus importante** entre les 4 régions, comme reporté dans le graphique ci-après.

Graphique 36 : Le personnel



C'est ainsi que pour le **personnel à temps plein** la région d'Abidjan peut compter sur 7,9 personnes en moyenne par organisation, alors que pour les autres régions la situation change de manière radicale : Korhogo atteint la valeur moyenne de 4,4 personnes, alors que Bouaké et Man ont respectivement à peine 1,3 et 1,2 personnes à temps plein qui travaillent au sein des organisations.

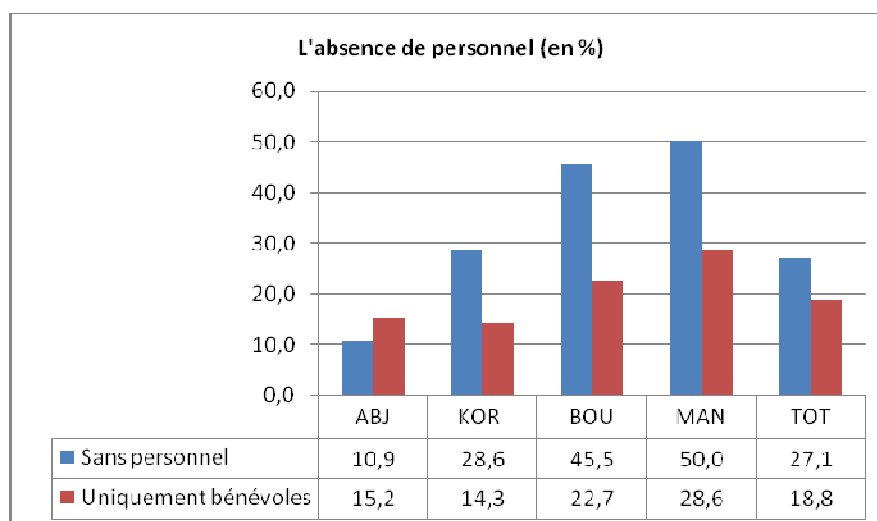
Si l'on prend en compte le **personnel à temps partiel**, le cadre est encore plus radicalisé. En effet, si les OSC d'Abidjan atteignent la moyenne de 5 personnes par organisation, pour celles de Korhogo la valeur chute à 1,7. Quant aux régions de Bouaké et Man, le personnel à temps partiel est quasi absent, les deux régions totalisant un score moyen respectivement de 0,5 et 0,4 personnes.

Par contre, le scénario concernant le **personnel bénévole** se présente d'une manière un peu plus homogène : si les OSC d'Abidjan peuvent compter sur 12 bénévoles en moyenne, celles de Man ne diffèrent pas beaucoup avec une valeur de 11,6 personnels à titre bénévole en moyenne. Quant aux deux autres régions de Korhogo et Bouaké, la valeur est très différente avec respectivement 4 et 1,8 personnes par organisation travaillant sans une rétribution.

Ces données ouvrent une réflexion qui pourrait être importante pour les possibilités de renforcer et appuyer les organisations de 2<sup>ème</sup> niveau. En effet, si d'une part la tendance générale de ce type d'organisations semble aller dans la direction d'un **mode opératoire** assez proche de celui adopté par les bureaux d'études, en réalité les mêmes organisations, d'une manière plus nette celles d'Abidjan et de Man, peuvent compter sur une base associative qui met à disposition de la collectivité son temps et son savoir faire.

Certes, à l'autre extrême ne sont pas rares les cas où l'organisation n'existe que sur le **papier**. Si par exemple on prend en compte toutes les organisations qui ne disposent pas de personnel il ressort une situation assez surprenante. Le cadre complet est illustré par le graphique ci-après.

Graphique 37 : L'absence de personnel



Comme on peut le constater, les organisations sans personnel rémunéré sont **assez nombreuses** : celles d'Abidjan représentent 10,9%, suivies par celles de la région de Korhogo qui atteignent 28,6%. Quant aux organisations de Bouaké et de Man, presque la moitié n'a pas de personnel salarié et notamment 45,5% pour la première et 50% pour la seconde.

Bien évidemment, il ne s'agit pas uniquement d'un handicap pour ces organisations mais surtout d'une capacité opérationnelle qui dans ces conditions pourrait être très **compromise**. En réalité le phénomène a été déjà évoqué dans ce rapport : ce sont des organisations qui n'existent que sur le papier, ou bien des organisations qui restent en *stand by* pour longtemps sauf à se réactiver si la « bonne opportunité » se présente sous forme de contrat de prestation de services en faveur de quelques ONG internationales actives surtout dans l'humanitaire ou quelques bailleurs de fonds qui auraient besoin de « main d'œuvre » à bas prix pour la réalisation d'actions très ponctuelles.

A la lecture des informations obtenues par les 96 organisations impliquées dans l'étude de mapping il ressort également une autre information très importante : il existe également des organisations qui agissent uniquement grâce au **travail bénévole** de leurs membres. En effet, si l'on observe le graphique ci-dessus, 18,5% des organisations ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau ne disposent que de personnes qui travaillent comme bénévoles, et ce selon un comportement qui semble assez homogène dans les 4 régions : 14,3% pour Korhogo, 15,2% pour Abidjan, 22,7 pour Bouaké et 28,6% pour la région de Man.

Il s'agit là d'un aspect qui pourrait être **contradictoire** : si d'une part la présence de bénévoles est un facteur positif pour la dynamique associative à l'œuvre dans le pays et en tout cas représente une forme d'immunisation contre un mode opératoire propre des OSC qui ont tendance à devenir des petits bureaux d'études, de l'autre il se pose un problème de **professionnalisation** des organisations de 2<sup>ème</sup> niveau. En effet, les bénévoles seuls ne peuvent pas assurer une action efficace et efficiente s'ils ne sont pas accompagnés par des personnes plus professionnalisées et qui sont, grâce à ce rôle, rétribuées par l'organisation.

### 5.2.3. La gestion et la gouvernance interne de l'organisation

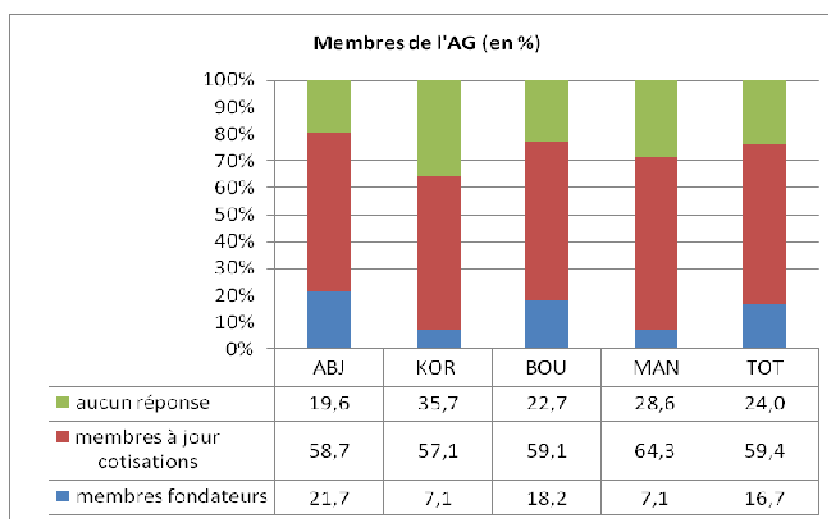
Si l'on passe à l'analyse du **mode de fonctionnement interne** de l'organisation et on s'interroge sur l'efficacité et l'efficience (mais aussi la pertinence) des modalités de gestion et de la gouvernance



interne, le scénario des OSC ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau semble assez inquiétant. En réalité, la gestion et la gouvernance interne d'une organisation représentent autant d'indicateurs de la possibilité de participation active et responsable des membres d'une organisation non seulement aux choix stratégiques mais plus en général à la vie de l'organisation.

Le graphique ci-après prend en considération ceux qui ont droit à participer à l'**Assemblée Générale** d'une organisation qui est l'organe souverain en matière d'orientation générale et de choix stratégiques.

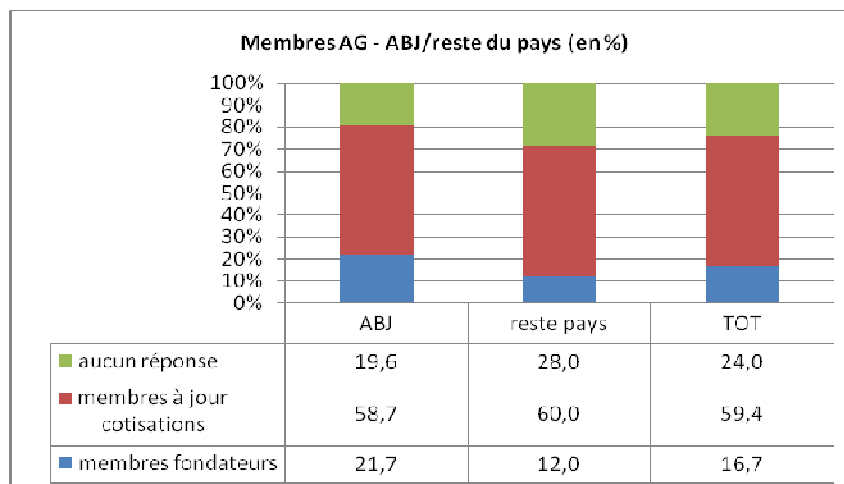
Graphique 38 : Les membres de l'AG



Comme on peut le constater, un pourcentage de 16,7% d'OSC à l'échelle nationale ne permet la participation à l'Assemblée Générale de l'organisation qu'à ses membres fondateurs. L'ampleur qui prend l'application de ce principe de véritable **exclusion** des autres membres révèle une conception dans la gestion de l'organisation qu'on pourrait définir de « marchande ». En d'autres termes, l'organisation est la **propriété personnelle** des fondateurs qui exercent des pouvoirs absolus sur tous les aspects de sa vie et plus particulièrement sur la gestion de ses ressources financières.

Bien que **limité** à 16,7% des organisations (valeur nationale), en réalité le « syndrome du père fondateur » semble être beaucoup plus important chez les organisations de la zone d'Abidjan par rapport au reste du pays, comme reporté dans le graphique ci-après.

Graphique 39 : Les membres de l'AG – Données ABJ et reste du pays



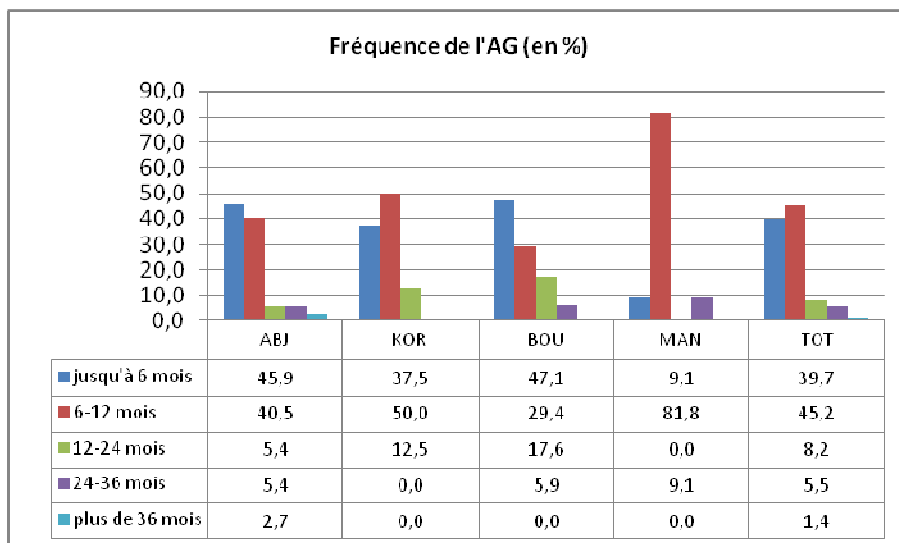
Bien évidemment le phénomène évoqué concerne non seulement la gestion mais la création même de l'organisation. En effet, il n'est pas rare que la création d'une ONG ou d'une association de 2<sup>ème</sup> niveau répond non tant à la dynamique sociale et associative mais plutôt à la nécessité de quelques individus de se **positionner sur un plan politique** ou **commercial**.

Dans le premier cas, l'organisation sera utilisée soit comme **tremplin** pour se lancer dans la politique soit comme acteur **partisan d'un parti politique** dans le but d'augmenter l'influence et le consensus de ce dernier. Quant au deuxième cas, l'organisation est souvent utilisée comme un outil pour **capter les financements** des PTF ou de l'Etat selon une logique qui est étrangère à la dimension associative et aux dynamiques des organisations de la société civile orientées vers la responsabilité sociale et à l'intérêt collectif.

La **même tendance** peut être retrouvée lorsqu'on prend en compte trois autres aspects : la fréquence des réunions de l'AG, le rôle du bureau exécutif et la durée de son mandat.

En commençant par le premier aspect, celui de la **fréquence de l'AG**, le graphique ci-après reporte la situation relevée dans les 4 régions et sur le plan national.

Graphique 40 : Fréquence de l'AG

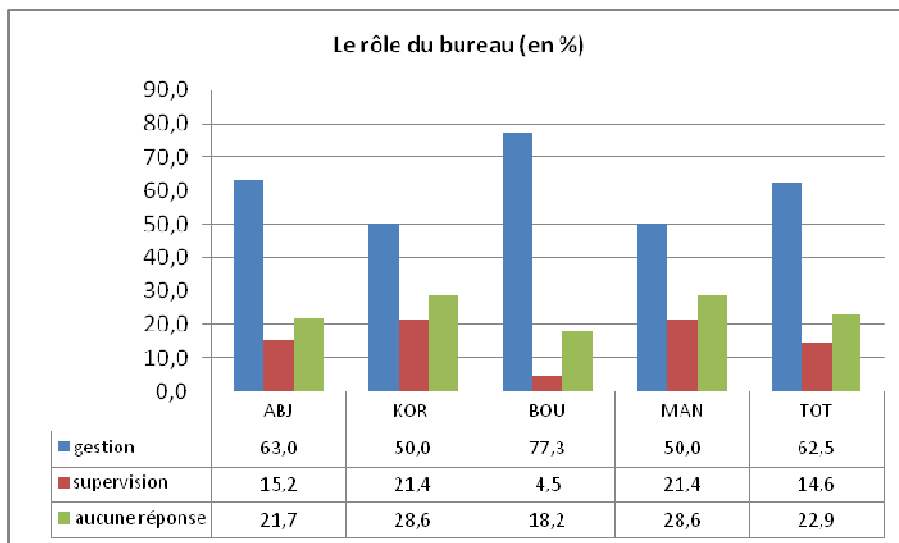


Bien que la plupart des organisations tiennent leurs réunions tous les 12 mois (avec 45%) ou tous les 6 mois (avec 39,7%), il existe un nombre significatif d'OSC de deuxième niveau pour lesquelles les réunions de l'AG se font tous les 24 mois (8,2%) mais aussi tous les 36 mois (5,5%) ou plus encore.

Il est assez évident qu'une fréquence supérieure à 12 mois peut représenter une **contrainte** assez importante pour l'opérationnalité et le développement de l'organisation. Sauf, bien évidemment si l'organisation existe non tant pour opérer en faveur de la collectivité et de l'intérêt général mais uniquement pour un intérêt personnel et particulier, soit de type politique qu'économique.

Il s'agit en tout cas de formes de mauvaise gestion où la gouvernance interne n'est ni efficace ni transparente auxquelles peuvent s'ajouter des formes non conscientes comme dans le cas du rôle du **bureau exécutif** qui est représenté dans le graphique ci-après.

Graphique 41 : Le rôle du bureau exécutif



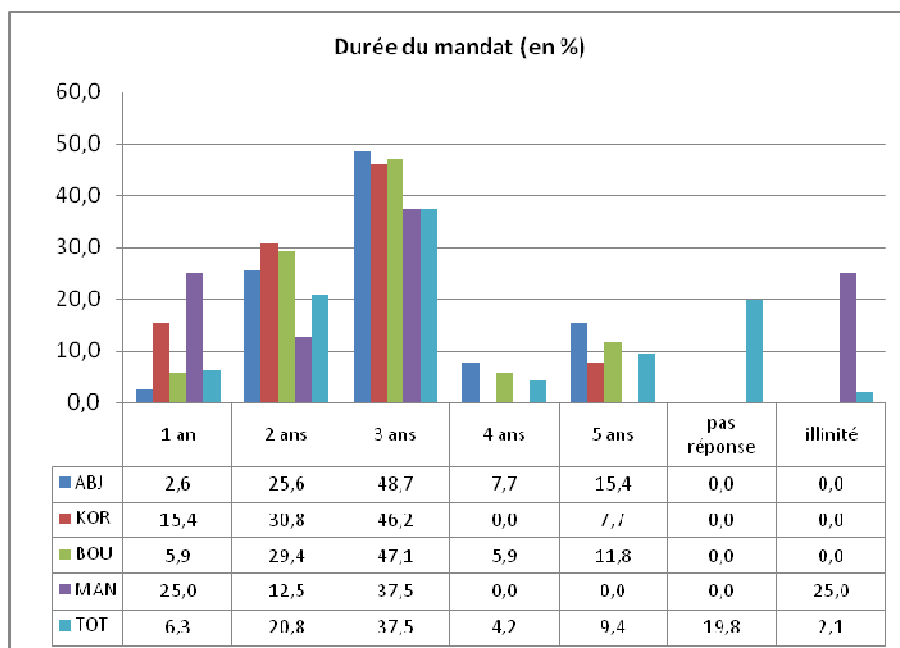
En effet, le rôle de cet organe devrait être de gestion dans le sens de la mise œuvre des orientations et des décisions de l'AG. Ce bureau devrait à son tour être supervisé par d'autres organes tant sur le plan du respect des décisions prises par les organes supérieurs (et notamment l'AG), soit pour éviter des cas de détournement des ressources de l'organisation ou de gestion selon de cette dernière en fonction de l'intérêt particulier des membres du bureau.

Le principe est donc celui de **séparer** le contrôleur et le contrôlé pour éviter tout conflit d'intérêt et en tout cas une confusion institutionnelle dans la gestion de l'organisation. Or, les informations collectées auprès des 96 organisations nous montrent que 14,6% (sur le plan national) des bureaux exécutifs OSC ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau sont à la fois chargés de la gestion et de la supervision de la gestion même.

Bien que limité, ce phénomène met en exergue le **danger** d'une gestion et d'un mode opératoire qui n'a rien à voir avec le mouvement associatif et qui relève plutôt de l'action de quelque individu qui s'est positionné politiquement ou sur le plan des opportunités économiques à travers une ONG ou une association de 2<sup>ème</sup> niveau. Il s'agit encore une fois de l'utilisation d'une organisation qui loin d'être l'expression de la volonté d'un ensemble ou collectif de citoyens organisés est de fait la propriété d'un ou plusieurs individus qui agissent uniquement en fonction de leur intérêt particulier.

La même tendance est malheureusement présente dans le dernier aspect qui sera pris en compte dans l'analyse de la gestion et la gouvernance interne de l'organisation : la **durée du mandat** du bureau exécutif, ce qui est reporté dans le graphique ci-après.

Graphique 42 : La durée du mandat du bureau



Comme on peut le constater, ne sont pas rares les OSC de 2<sup>ème</sup> niveau dont la durée de leur mandat dépasse les 3 ans que nous pouvons considérer comme la période maximale pour le mandat d'un tel organe. Quant à la durée illimitée du mandat que l'on trouve dans une proportion sans doute inquiétante dans la région de Man, soit 25% des organisations, cela est la preuve supplémentaire de l'existence d'OSC qui ne répondent qu'à l'intérêt de quelques individus qui agissent exclusivement selon leur propre intérêt particulier.

#### 5.2.4. Le financement de l'organisation

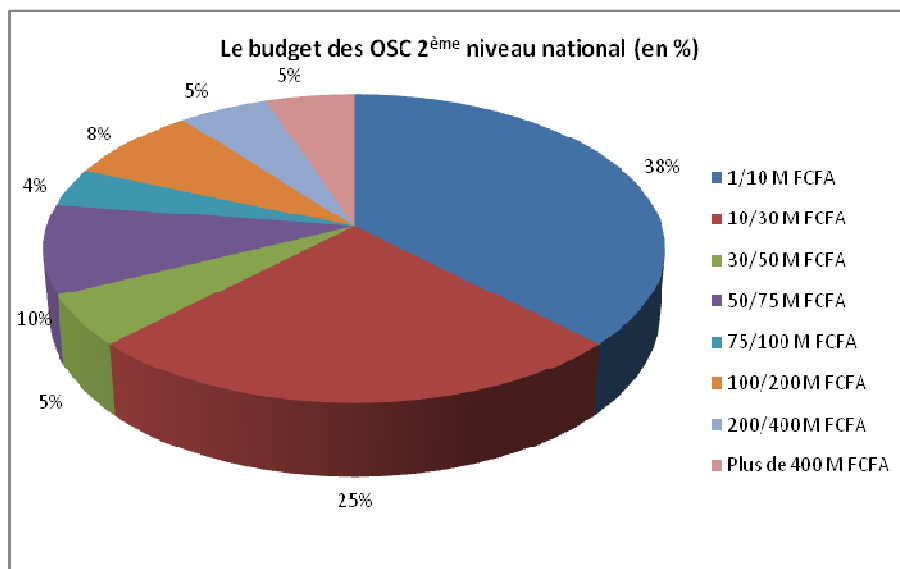
La question du financement des organisations de 2<sup>ème</sup> niveau est primordiale aux fins tant de la possibilité d'exister que de la définition de leur propre **identité**. Le tableau ci-après reporte le budget des OSC impliquées dans le diagnostic en fonction de plusieurs classes.

| Budget en FCFA            |     |     |     |     |     |
|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|                           | ABJ | KOR | BOU | MAN | TOT |
| 1 - 10.000.000            | 10  | 5   | 9   | 4   | 28  |
| 10.000.000 - 30.000.000   | 10  | 5   | 3   | 1   | 19  |
| 30.000.000 - 50.000.000   | 2   | -   | -   | 2   | 4   |
| 50.000.000 - 75.000.000   | 4   | -   | 2   | 1   | 7   |
| 75.000.000 - 100.000.000  | 2   | -   | 1   | -   | 3   |
| 100.000.000 - 200.000.000 | 3   | 1   | 1   | 1   | 6   |
| 200.000.000 - 400.000.000 | 3   | -   | 1   | -   | 4   |
| Plus de 400.000.000       | 2   | -   | -   | 2   | 4   |

Comme on peut le constater, une large majorité d'organisations qui ont répondu au questionnaire se situent dans les deux premières classes et notamment 28 OSC dans celle jusqu'à 10 millions de FCFA (un peu plus de 15.000 €) et 19 dans la classe jusqu'à 30 millions de FCFA (un peu plus de 45.000 €).

La distribution des différentes classes de budget est représentée dans le graphique ci-après.

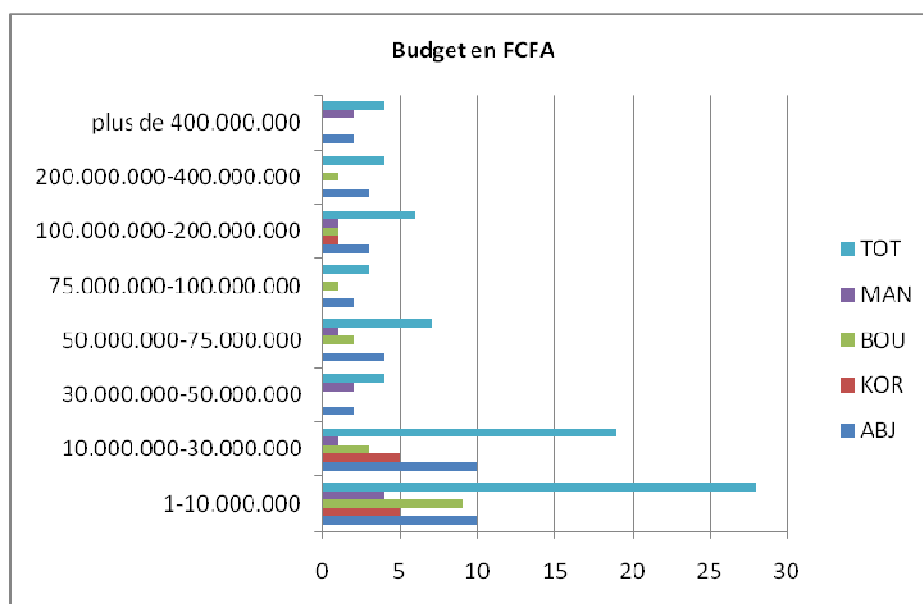
Graphique 43 : Le budget des OSC de 2<sup>ème</sup> niveau sur le plan national



A noter la présence, surtout dans la zone d'Abidjan, d'OSC de 2<sup>ème</sup> niveau avec des budgets importants qui dépassent les 100 millions de FCFA et parfois les 400 millions de FCFA (un peu plus de 600.000 €).

Ci-après la représentation graphique pour les budgets des OSC de 2<sup>ème</sup> niveau en fonction des 4 régions.

Graphique 44 : Le budget des OSC de 2<sup>ème</sup> niveau en fonction des 4 régions



Etant donné que l'autofinancement est assez **réduit**, les organisations ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau misent surtout sur l'appui des partenaires techniques et financiers pour la réalisation d'activités ponctuelles ou pour la mise en œuvre de projets. Ces derniers en réalité sont plutôt rares, les PTF et surtout les ONG internationales actives dans l'humanitaire impliquant les OSC ivoiriennes surtout pour l'exécution de tâches très précises, voir aussi épisodiques.

Le tableau ci-après reporte la liste complète des partenaires qui ont appuyé les OSC de 2<sup>ème</sup> niveau et qui ont été cités par ces dernières. Dans le même tableau le nombre d'OSC appuyées est également reporté.

| La liste des partenaires techniques et financiers |     |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
|   | ABJ | KOR | BOU | MAN | TOT |
| PNUD  | 8   | 2   | 7   | 6   | 23  |
| Canada  | 8   | 1   | 3   | 0   | 12  |
| UE  | 8   | 0   | 2   | 1   | 11  |
| UNICEF  | 2   | 5   | 1   | 2   | 10  |
| UNFPA   | 5   | 1   | 0   | 4   | 10  |
| ONUSI   | 5   | 0   | 3   | 1   | 9   |
| NED   | 5   | 0   | 4   | 0   | 9   |
| Care International                                | 1   | 4   | 0   | 3   | 8   |
| USA   | 6   | 0   | 0   | 0   | 6   |
| CCFD  | 2   | 1   | 3   | 0   | 6   |
| Secours Catholique                                | 1   | 3   | 0   | 2   | 6   |
| Save the children                                 | 0   | 3   | 2   | 0   | 5   |
| France  | 3   | 0   | 2   | 0   | 5   |
| Etat  | 3   | 0   | 1   | 0   | 4   |
| Banque Mondiale                                   | 2   | 1   | 0   | 1   | 4   |
| Sida Action                                       | 0   | 0   | 3   | 0   | 3   |
| Solidarité Sida                                   | 0   | 0   | 3   | 0   | 3   |
| ICI Foundation                                    | 2   | 0   | 0   | 0   | 2   |
| NOVIB   | 2   | 0   | 0   | 0   | 2   |
| UNHCR   | 2   | 0   | 0   | 0   | 2   |
| Ostiwa  | 1   | 0   | 1   | 0   | 2   |
| Amnesty International                             | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Fonds Monétaire Développement                     | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Eglise  | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Oxfam   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Marche Mondiale                                   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Comité Annulation Dette                           | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| OMS   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Association Ressortissants                        | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| CTA   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Fédération Internationale Planification Nationale | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Terres des hommes                                 | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| EGPAF   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| FDFP  | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| FAO   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Fonds Mondial pour le Sida                        | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Fondation Mama Cash                               | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Fondation MED                                     | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| AWDF  | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Fondation Adenauer                                | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |

|                        |   |   |   |   |   |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| Fondation Orange       | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| For/UIPP               | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| WANEP                  | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| ENDA                   | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Mission Baptiste       | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| FHI                    | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| PUMLS                  | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Mairie                 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Allemagne              | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Emmaus International   | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| CERAP                  | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Italie                 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Danish Refugee Council | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Suède                  | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| BAD                    | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| IRC                    | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Sel France             | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |

Le tableau suivant reporte les mêmes informations sur les partenaires techniques et financiers réorganisées en fonction de leur importance et en regroupant toutes les ONG internationales (ONGI) dans une seule catégorie.

| Les principaux PTF  |     |     |     |     |     |
|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|                     | ABJ | KOR | BOU | MAN | TOT |
| ONG Internationales | 19  | 14  | 17  | 9   | 59  |
| PNUD                | 8   | 2   | 7   | 6   | 23  |
| Canada              | 8   | 1   | 3   | 0   | 12  |
| UE                  | 8   | 0   | 2   | 1   | 11  |
| UNFPA               | 5   | 1   | 0   | 4   | 10  |
| UNICEF              | 2   | 5   | 1   | 2   | 10  |
| ONUCI               | 5   | 0   | 3   | 1   | 9   |
| USA                 | 6   | 0   | 0   | 0   | 6   |
| France              | 3   | 0   | 2   | 0   | 5   |
| Banque Mondiale     | 2   | 1   | 0   | 1   | 4   |
| Etat                | 3   | 0   | 1   | 0   | 4   |
| Suède               | 0   | 0   | 0   | 2   | 2   |
| UNHCR               | 2   | 0   | 0   | 0   | 2   |
| OMS                 | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| FAO                 | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| BAD                 | 0   | 0   | 0   | 1   | 1   |
| Allemagne           | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   |
| Italie              | 0   | 0   | 0   | 1   | 1   |
| Autres              | 13  | 3   | 2   | 1   | 19  |

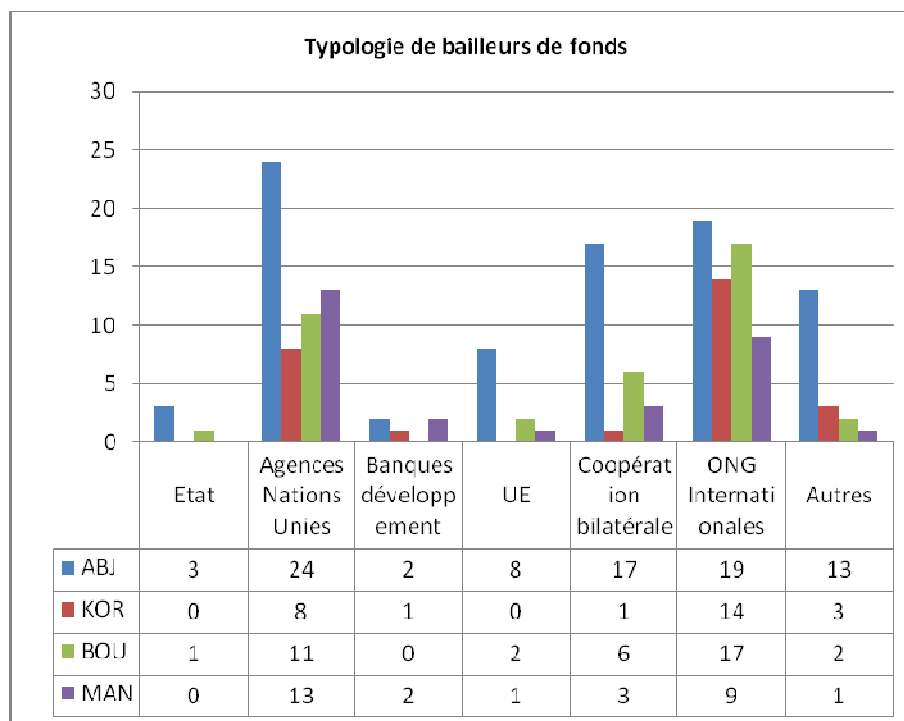
Comme on peut le constater, les ONG internationales sont le partenaire principal pour les OSC (59 citations), suivies par le PNUD (23 citations), le Canada (12 citations), l'UE (11 citations), l'UNFPA et l'UNICEF (10 citations chacune), l'ONUCI (9 citations), les Etats Unis (6 citations), la France (5 citations) et une série d'autres partenaires mineurs.

Si les mêmes partenaires sont réorganisés en grandes catégories, comme dans le tableau suivant, au premier rang l'ont trouvé toujours les ONG internationales avec 59 citations, suivies par les agences des Nations Unies avec 56 citations, la coopération bilatérale avec 27 citations, l'UE avec 11 citations, les banques de développement (BM et BAD) avec 5 citations et l'Etat avec 4 citations.

| Typologie de bailleurs de fonds |     |     |     |     |     |
|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|                                 | ABJ | KOR | BOU | MAN | TOT |
| ONG Internationales             | 19  | 14  | 17  | 9   | 59  |
| Agences Nations Unies           | 24  | 8   | 11  | 13  | 56  |
| Coopération bilatérale          | 17  | 1   | 6   | 3   | 27  |
| UE                              | 8   | 0   | 2   | 1   | 11  |
| Banques développement           | 2   | 1   | 0   | 2   | 5   |
| Etat                            | 3   | 0   | 1   | 0   | 4   |
| Autres                          | 13  | 3   | 2   | 1   | 19  |

Ci-après la représentation graphique est reportée en fonction des 4 régions.

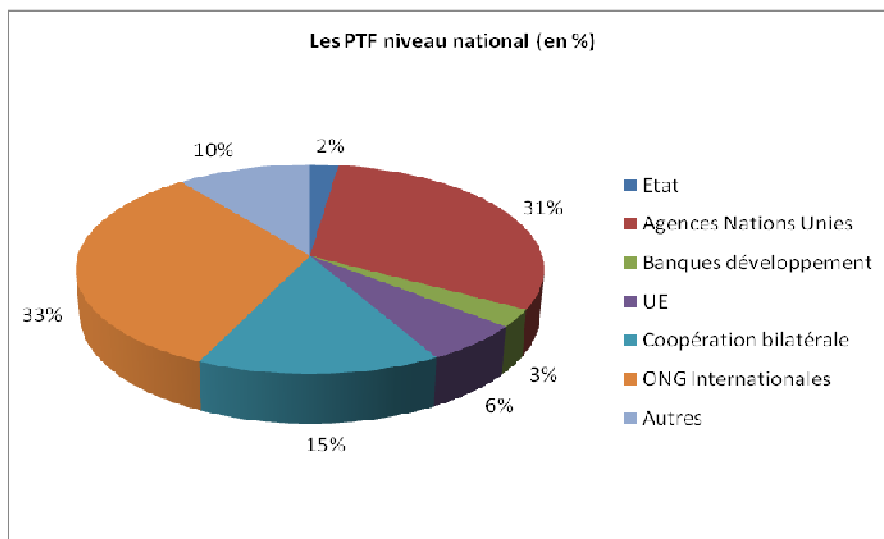
Graphique 45 : Typologie de bailleurs de fonds 4 régions



Quant au niveau national, le graphique ci-après est reporté pour la dimension nationale en fonction des grandes catégories de partenaires.



Graphique 46 : Les PTF niveau national

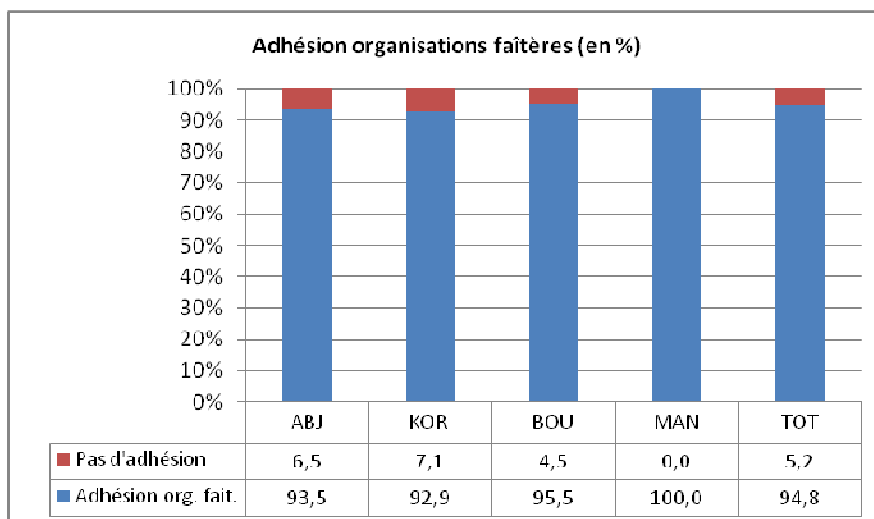


### 5.2.5. Les relations avec l'extérieur

Pour définir les relations des OSC ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau avec leur **environnement externe**, 3 aspects seront pris en considération : l'adhésion aux organisations faitières, la qualité des relations avec l'Administration publique et la perception des partenaires stratégiques.

Pour ce qui est de l'**adhésion aux organisations faitières**, les organisations impliquées dans l'étude ont fait enregistrer des résultats absolument surprenants. En effet, la quasi-totalité des 96 OSC adhère à des organisations de niveau supérieur. Le graphique ci-après illustre le comportement de l'ensemble des OSC des 4 régions.

Graphique 47 : L'adhésion aux organisations faitières



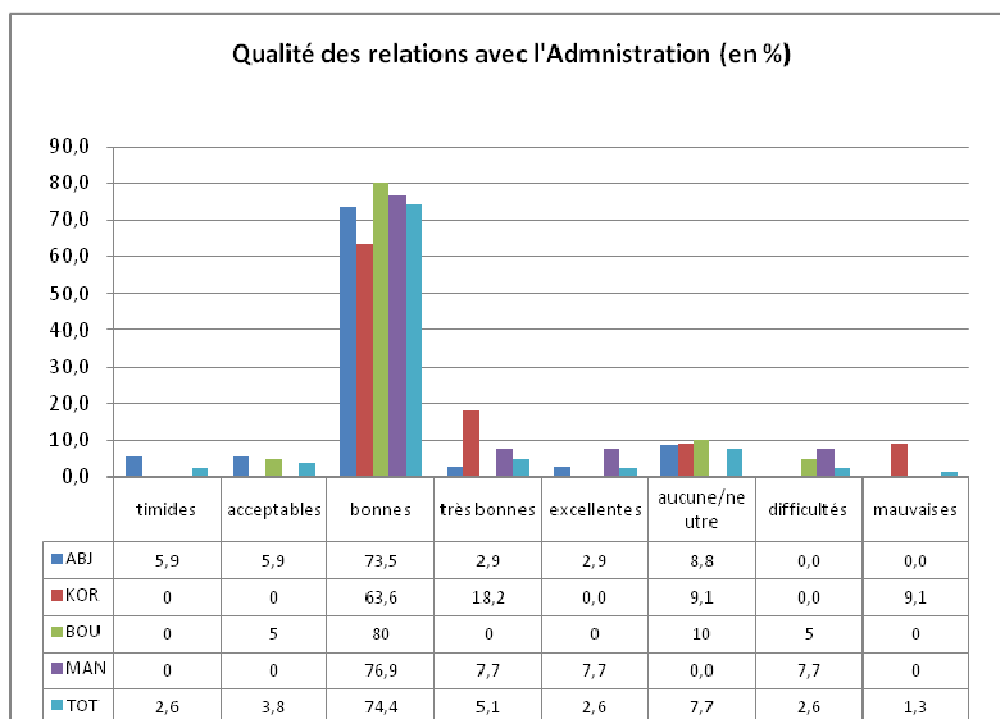
Comme on peut le constater, le comportement des 4 régions est absolument **uniforme** : si Korhogo obtient un score de 92,9%, la région de Man atteint 100%. Quant à Abidjan et Bouaké, elles se situent dans la même direction avec respectivement 93,5% et 95,5%.

Le phénomène mérite d'être approfondi car il n'est pas du tout en ligne avec le comportement des OSC des autres pays de la sous région. En réalité, en Côte d'Ivoire, la fonction des organisations faitières est assez **différente** car elles assurent également le contact et même la contractualisation

avec les partenaires techniques et financiers. Si une organisation veut donc assurer sa survie, elle est obligée de passer par les organisations faitières qui de fait gèrent les relations avec les bailleurs en régime de quasi monopole.

Mais il ne s'agit pas de la seule caractéristique des OSC ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau dans leurs relations avec l'environnement externe. En effet, même pour ce qui est des relations avec l'administration publique, les OSC ivoiriennes se comportent de manière assez atypique. Le graphique ci-après permet de comprendre comment ces relations sont jugées par les OSC de 2<sup>ème</sup> niveau.

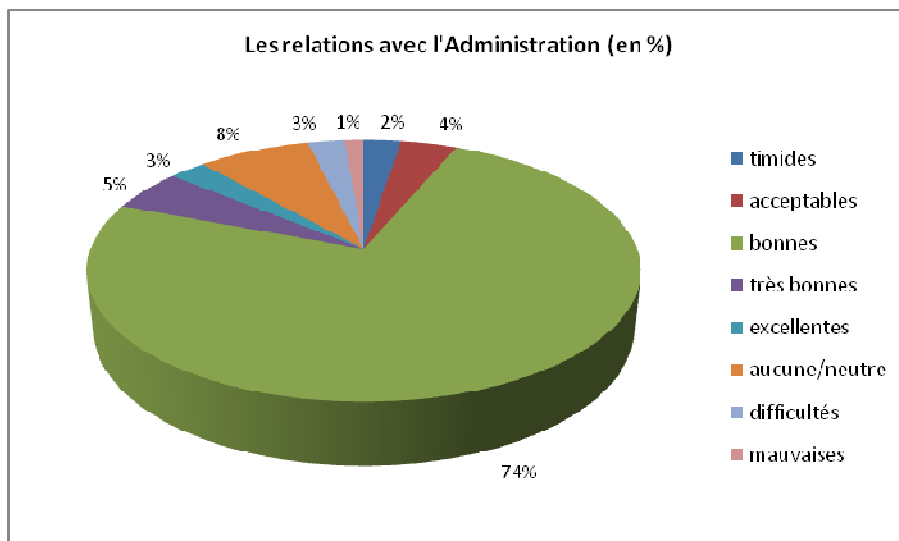
Graphique 48 : La qualité des relations avec l'Administration



En réalité, l'accent fortement mis sur la prestation de service plutôt que sur la vocation des OSC en tant qu'acteur de développement fait ainsi que les relations avec l'Administration sont **extrêmement positives**. En outre, il est important de noter que les relations « mauvaises » ou de « difficulté » soient en réalité largement minoritaires et concernent uniquement quelques rares cas dans les régions de Korhogo et Man.

La représentation graphique ci-après sur les données au niveau national synthétise parfaitement ces relations absolument positives et **sans conflictualité** avec l'Administration.

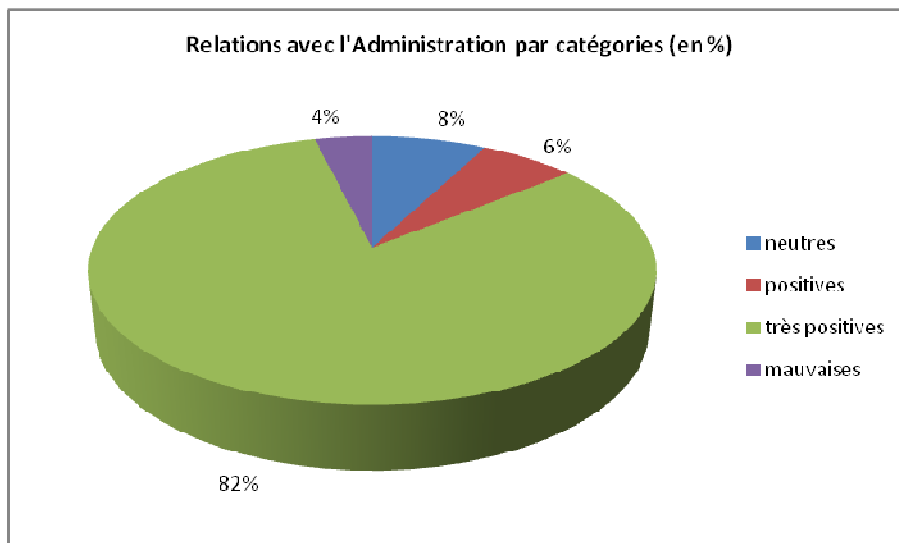
Graphique 49 : Les relations avec l'Administration



Certes, l'absence de relations conflictuelles avec l'Administration est sans doute un facteur positif mais il faudrait s'interroger si cela est compatible avec la dialectique et l'aptitude critique qui sont nécessaires dans un contexte de partenariat multi acteurs où le risque est celui de clouer les OSC sur les positions de l'Administration.

Le graphique suivant montre la qualité des relations des OSC de 2<sup>ème</sup> niveau avec l'Administration en regroupement les classes des réponses des organisations.

Graphique 50 : Les relations avec l'Administration



En somme, les organisations de 2<sup>ème</sup> niveau semblent **renoncer** à leur fonction de **dialogue critique** avec l'Administration sur les politiques et stratégies de développement en faveur de relations plus orientées à exercer un rôle de prestataires de services. Cela par ailleurs semble être partiellement en contradiction avec la situation effective du pays.

En effet, une telle attitude pourrait s'expliquer si le contexte était caractérisé par la paix, la prospérité et par un niveau de pauvreté assez bas. Malheureusement, depuis quelques années ce n'est plus le cas pour la Côte d'Ivoire qui a vu augmenter non seulement ses problèmes institutionnels et politiques mais aussi sur le plan du respect des droits humains et du processus d'appauvrissement des conditions de vie des populations tant en milieu urbain que rural.

Dans un tel contexte, la tendance assez nette des OSC de 2<sup>ème</sup> niveau vers la prestation de services en **abandonnant** leur rôle d'acteurs de dialogue sur les politiques et les stratégies de développement pose pas mal de problèmes sur le plan de leur **positionnement stratégique**.

En effet, compte tenu de la situation ivoirienne et des difficultés à sortir d'une crise qui dure depuis longtemps, le pays aurait besoin d'acteurs qui offrent leur **contribution active** dans le domaine de sa reconstruction politique, institutionnelle, sociale et économique en vue d'atteindre un développement durable.

Dans ce sens, du fait de leur positionnement stratégique les OSC de 2<sup>ème</sup> niveau **n'ont pas offert** cette contribution que le pays attend et dont il aurait besoin pour sortir définitivement de sa crise profonde.

A la lumière du cadre et des tendances évoqués, il est intéressant de vérifier quelle est la perception des OSC de 2<sup>ème</sup> niveau à propos du rôle des partenaires techniques et financiers dans les questions de développement et plus en général de leur contribution pour faire sortir le pays de sa crise. C'est justement ce qu'on appelle le « **partenariat stratégique** », c'est-à-dire un partenariat entre bailleurs de fonds et OSC qui va au-delà du simple appui financier et qui peut produire des résultats importants sur le plan de la mise œuvre de stratégies efficaces de développement du pays. Le tableau ci-après reporte l'opinion des OSC de 2<sup>ème</sup> niveau à propos de quel bailleur peut jouer un rôle clé dans le pays.

| Partenariat stratégique (en valeur absolue) |     |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
|   | ABJ | KOR | BOU | MAN | TOT |
| UE  | 11  | 3   | 6   | 4   | 24  |
| CARE  | 0   | 2   | 0   | 3   | 5   |
| USA   | 1   | 0   | 3   | 0   | 4   |
| PNUD  | 1   | 1   | 0   | 1   | 3   |
| NED   | 3   | 0   | 0   | 0   | 3   |
| Canada                                      | 2   | 0   | 0   | 0   | 2   |
| Etat  | 1   | 0   | 1   | 0   | 2   |
| UNICEF                                      | 2   | 0   | 0   | 0   | 2   |
| Secours Catholique                          | 0   | 2   | 0   | 0   | 2   |
| SIDA Action                                 | 0   | 0   | 2   | 0   | 2   |
| PUMLS                                       | 0   | 0   | 0   | 1   | 1   |
| Eglise                                      | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| UNFPA                                       | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Banque Mondiale                             | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Fondation MED                               | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| France                                      | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| AWDF  | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| CCFD  | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| ENDA  | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Mission baptiste                            | 0   | 1   | 0   | 0   | 1   |
| Ambassade Allemagne                         | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   |
| ONU CI                                      | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   |
| Solidarité Sida                             | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   |
| OMC   | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   |

Bien qu'il s'agisse d'une question de **perception** des OSC vis-à-vis des partenaires, il est toutefois intéressant de noter comment les rangs changent indépendamment de l'appui financier que

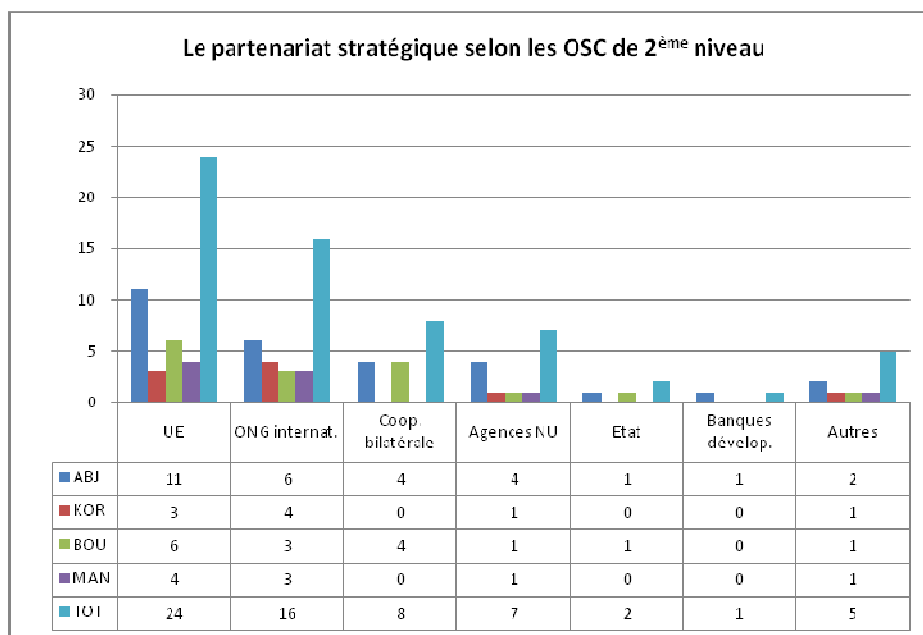
certain bailleurs assurent aux OSC. C'est ainsi qu'au premier rang on trouve l'UE avec 24 citations, suivie par l'ONG internationale CARE avec 5 citations, les Etats Unis avec 4 citations, le PNUD et le NED avec 3 citations.

Même si le fait que le diagnostic ait été mené dans le cadre du processus d'identification et de formulation d'un programme qui sera financé par l'Union européenne avec les ressources du 10<sup>ème</sup> FED puisse constituer un facteur de « perturbation » dans ces résultats, la perception des OSC semble pourtant assez claire. Et ce également si l'on regroupe les citations en fonction des typologies de partenaires comme illustré par le tableau ci-après.

| Partenariat stratégique (en valeur absolue) |     |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
|   | ABJ | KOR | BOU | MAN | TOT |
| UE  | 11  | 3   | 6   | 4   | 24  |
| ONG internationales                         | 6   | 4   | 3   | 3   | 16  |
| Coopération bilatérale                      | 4   | 0   | 4   | 0   | 8   |
| Agences NU                                  | 4   | 1   | 1   | 1   | 7   |
| Etat  | 1   | 0   | 1   | 0   | 2   |
| Banques développement                       | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Autres                                      | 2   | 1   | 1   | 1   | 5   |

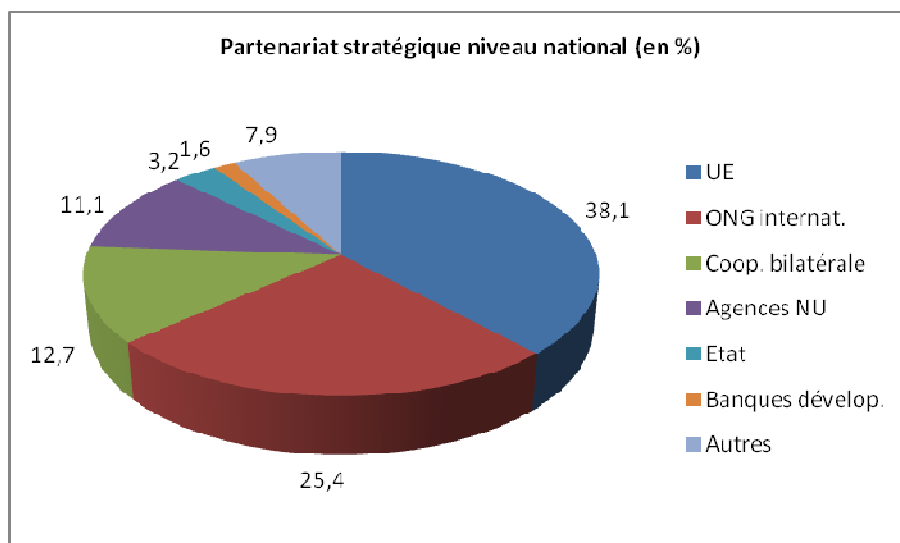
Comme on peut le constater au premier rang, on trouve toujours l'UE avec 24 préférences, suivie par les ONG internationales avec 16, la coopération bilatérale avec 8 et les agences des Nations Unies avec 7 préférence. Ci-après est reportée la représentation graphique en fonction des différentes régions.

Graphique 51 : Le partenariat stratégique



Le graphique ci-après reporte les données sur le plan national.

Graphique 52 : Le partenariat stratégique - données nationales



Il est intéressant de noter comment le partenariat stratégique dans les préférences exprimées suit une logique différente à celle exposée lors des citations faites à propos des appuis financiers reçus. En d'autres termes, un partenaire est considéré stratégique par les OSC de 2<sup>ème</sup> niveau non seulement en fonction de l'appui financier qu'il leur assure mais aussi par rapport à d'autres critères qui sont plutôt liés à sa capacité de contribuer au **changement** du pays et à le faire sortir de sa longue crise.

Le tableau suivant compare les deux familles de réponses exprimées en pourcentage.

| Comparaison partenariat stratégique / Appui financier (en %) |      |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|---------------------------------|------|------|------|------|------|
| Partenariat stratégique (en valeur absolue)                  |      |      |      |      |      | Typologie de bailleurs de fonds |      |      |      |      |      |
|  | ABJ  | KOR  | BOU  | MAN  | TOT  |                                 | ABJ  | KOR  | BOU  | MAN  | TOT  |
| UE   | 37,9 | 33,3 | 37,5 | 44,4 | 38,1 | ONG Internationales             | 22,1 | 51,9 | 43,6 | 31,0 | 32,6 |
| ONG internationales  | 20,7 | 44,4 | 18,8 | 33,3 | 25,4 | Agences NU                      | 27,9 | 29,6 | 28,2 | 44,8 | 30,9 |
| Coopération bilatérale                                       | 13,8 | 0,0  | 25,0 | 0,0  | 12,7 | Coopération bilatérale          | 19,8 | 3,7  | 15,4 | 10,3 | 14,9 |
| Agences NU   | 13,8 | 11,1 | 6,3  | 11,1 | 11,1 | UE                              | 9,3  | 0,0  | 5,1  | 3,4  | 6,1  |
| Etat   | 3,4  | 0,0  | 6,3  | 0,0  | 3,2  | Banques développement           | 2,3  | 3,7  | 0,0  | 6,9  | 2,8  |
| Banques développement  | 3,4  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 1,6  | Etat                            | 3,5  | 0,0  | 2,6  | 0,0  | 2,2  |
| Autres   | 6,9  | 11,1 | 6,3  | 11,1 | 7,9  | Autres                          | 15,1 | 11,1 | 5,1  | 3,4  | 10,5 |

Il est donc assez évident comme le rang de chaque bailleur **change** si celui-ci est pris en considération pour le partenariat stratégique ou pour l'appui financier. C'est ainsi que l'UE, par exemple, se place au 4<sup>ème</sup> rang avec 6,1% de préférences dans l'appui financier, alors que l'UE devient le partenaire stratégiquement préféré par les OSC avec 38,1% des réponses. De même, le deuxième rang obtenu par les Nations Unies sur le plan de l'appui financier avec 30,9% des préférences chute en 4<sup>ème</sup> position avec à peine 11,1% pour le partenariat stratégique.

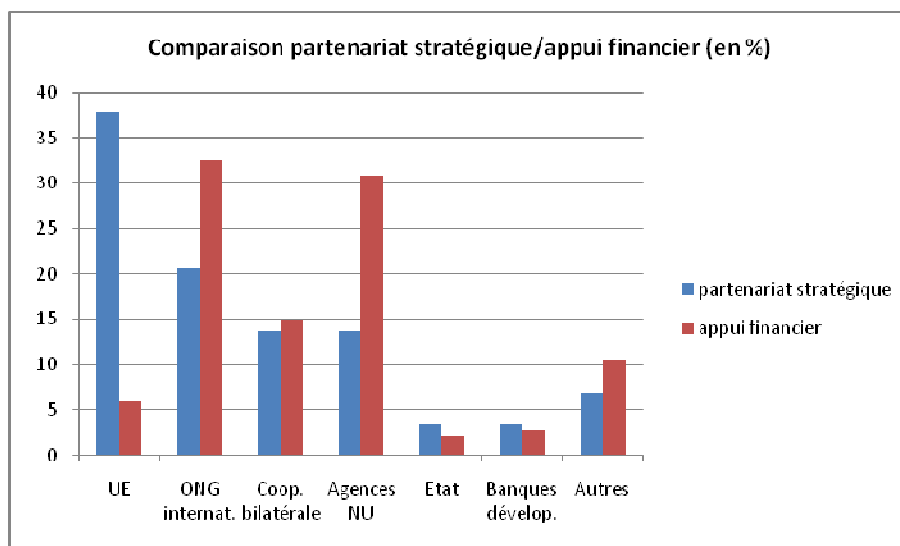
Les différences en termes de préférences exprimées par les OSC entre partenariat stratégique et appui financier concernent la **quasi-totalité** des partenaires. Une exception faite pour la coopération bilatérale dont le pourcentage est assez similaire pour les deux vocations des PTF : 12,7% des préférences pour le partenariat stratégique et 14,9% pour l'appui financier.

Selon ces résultats l'UE est plus appréciée pour les possibilités de partenariat stratégique, alors que les Agences des Nations Unies, les ONG internationales, les banques de développement et l'Etat

sont plus importants pour l'appui financier. Quant à la coopération bilatérale, comme déjà évoqué, elle obtient grosso modo le même score dans les deux aspects.

Ci-après est reportée la représentation graphique de la comparaison mentionnée pour les données nationales.

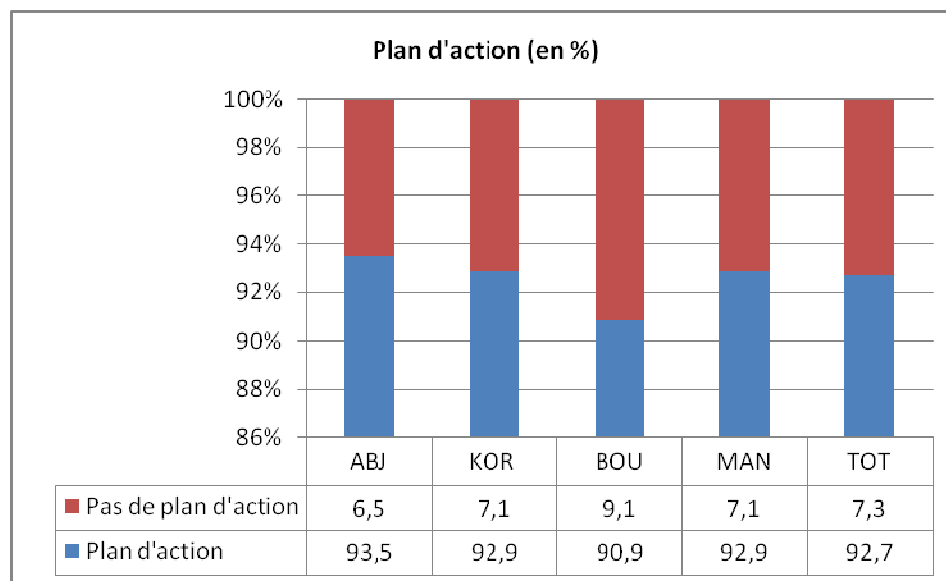
Graphique 53 : Le partenariat stratégique



### 5.2.6. L'attitude à la planification et la programmation

La planification et la programmation représentent autant d'aspects pour la **pérennisation** d'une organisation. Le plan d'action et la planification stratégique sont en effet les outils privilégiés pour qu'une attitude puisse se transformer en modalité concrète du mode opératoire des organisations ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau.

Graphique 54 : Existence du plan d'action



Des résultats du diagnostic il ressort que le nombre d'OSC disposant d'un **plan d'action** est **assez élevé** atteignant 92,7% au niveau national, avec un comportement presque identique pour toutes les régions prises en considération par l'étude de mapping.

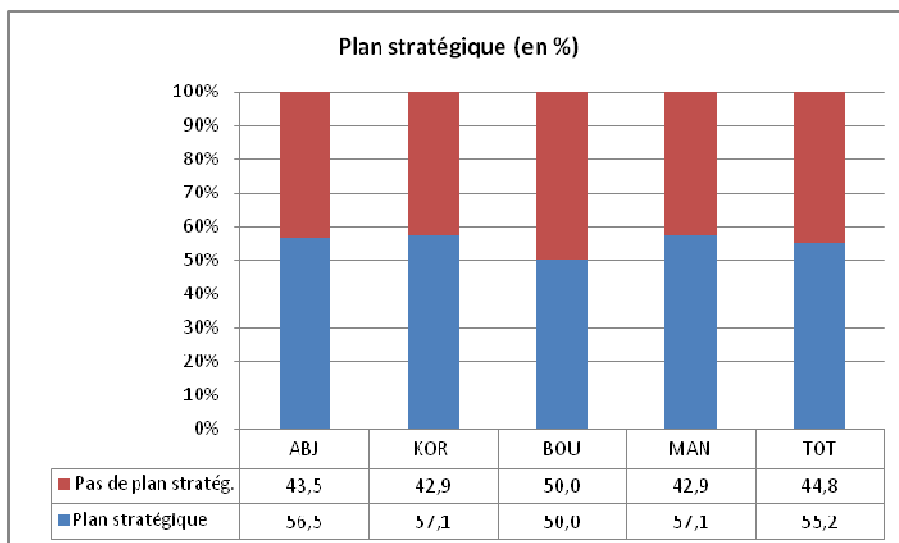
Bien qu'à la base d'une telle performance, il y ait sans doute les **conditionnalités** posées par les partenaires techniques et financiers pour octroyer des financements aux organisations ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau, il est indéniable que cela n'est pas suffisant pour expliquer une attention si importante à cet aspect. En effet, les organisations ne sont pas rares d'une part à avoir bénéficié de l'appui des ONG internationales et de l'autre à être guidées par des leaders avec un taux élevé d'éducation.

Certes, disposer d'un plan d'action ne donne pas la garantie que ce plan soit par la suite effectivement **respecté**. Malheureusement, du fait des limites temporelles et budgétaires de la mission, nous ne pouvons disposer d'informations quantitatives qui nous fassent comprendre si l'écart entre la rédaction du plan d'action et sa mise en œuvre est important. Toutefois, sur un plan qualitatif, tant les focus group que les entretiens individuels (parfois assez en profondeur) ont pu mettre en évidence que très souvent (voire aussi presque toujours) les organisations n'arrivent pas à respecter ces plans.

Le plan d'action serait donc quelque chose demandée par les partenaires techniques et financiers mais il s'agirait alors d'un exercice purement **théorique et abstrait** qui est destiné à rester sur le papier. Dans cet esprit, les entretiens approfondis avec plusieurs personnes de la même organisation ont été très révélateurs puisque, malgré le fait que l'organisation se soit dotée d'un plan d'action, ses membres n'étaient pas au courant de son existence exception faite des leaders lesquels étaient en charge de la recherche de fonds auprès des partenaires techniques et financiers.

Quant à la deuxième attitude évoquée, celle de la **planification stratégique**, ce qui ressort du diagnostic des OSC ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau semble plus réaliste. En effet, comme reporté par le graphique ci-après, la moyenne nationale des OSC ayant fait un exercice de planification stratégique est de 55,2%, avec un comportement assez uniforme pour toutes les régions du pays prises en considération par l'étude de mapping.

Graphique 55 : La planification stratégique



Encore une fois, ce résultat, qui est au dessus de la moyenne des autres pays de la sous région, nécessite des explications plus approfondies. En effet, en Côte d'Ivoire, le rôle des réseaux, parfois de petite taille, est assez important pour la capacité de leurs leaders à **orienter l'action** des organisations membres non seulement pour la recherche de financements qui reste l'activité principale mais aussi pour la structuration interne et la gestion de ces organisations.



Encore une fois, des informations quantitatives auraient pu nous aider à mieux décrire ce comportement des organisations mais les limites temporelles et budgétaires déjà évoquées ont empêché l'approfondissement de cet aspect. Toutefois, comme pour le plan d'action, dans le cas également de la planification stratégique l'analyse qualitative a mis en évidence le **non respect** de cet exercice.

A la base de cette difficulté on retrouve toujours la question des **ressources financières** qui oriente ou non le respect des orientations et décisions de l'organisation suite à l'exercice de planification stratégique.

En somme, l'élaboration du plan d'action mais aussi l'exercice de planification stratégique seraient faits par les organisations ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau pour donner une **image acceptable** d'elles-mêmes à leurs partenaires techniques et financiers et non pas pour faire évoluer l'organisation. Dans bon nombre de cas, cette très bonne attitude à la programmation et la planification, ne serait donc pas liée à une exigence interne aux organisations mais uniquement une conditionnalité à remplir pour accéder à des financements.

### **5.2.7. Les besoins en renforcement de capacités**

La question du renforcement de capacités est une affaire assez **complexe** qui nécessite l'intervention de plusieurs acteurs : l'organisation potentiellement bénéficiaire mais surtout des experts externes à l'organisation en mesure de comprendre en quoi cette organisation doit être renforcée et surtout quels sont les outils les plus adaptés pour y arriver.

En réalité, toute action de renforcement de capacités comporte un exercice qui vise à réduire l'**écart** entre le besoin perçu par l'organisation et le besoin réel. Le besoin en renforcement de capacités exprimé par l'organisation ne pourra donc jamais correspondre aux besoins réels.

C'est pour cela que les réponses au questionnaire ne représentent qu'un aspect très partiel qui devra être intégré dans un diagnostic institutionnel et organisationnel fait en **profondeur** pour définir non seulement ces besoins mais également le parcours et les outils pour arriver à des objectifs qui doivent être partagés par tous les membres de l'organisation. D'où une deuxième limite de ces réponses au questionnaire.

En effet, le diagnostic nécessite la **participation** de plusieurs personnes de l'organisation et notamment, outre les leaders ou les responsables, les membres qui n'ont pas un rôle de responsabilité. Or, le questionnaire a été soumis à des individus qui représentaient l'organisation, pour la plupart les responsables institutionnels.

Il donc est évident que les réponses ne peuvent pas être prises de **manière absolue** comme la description de la réalité. Bien évidemment le présent rapport prendra en considération dans les prochains chapitres la nécessité de définir un cadre précis des besoins en renforcement de capacités. Ces derniers ne seront que le résultat de plusieurs informations qui seront intégrées dans une analyse plus complète et qui sera faite surtout par le biais de l'analyse qualitative.

Les informations qui sont contenues dans ce paragraphe et qui sont représentées par les réponses données par les mêmes OSC de 2<sup>ème</sup> niveau au questionnaire qui leur a été administré seront donc utiles pour comprendre l'**auto perception** des organisations (ou mieux de leurs leaders et responsables) en matière de besoins en renforcement de capacités.

En outre, Il ne faut pas oublier que les questions sur le renforcement de capacités prévoyaient des réponses fermées, c'est-à-dire déjà contenues dans chaque question comme options préétablies. Le représentant de chaque organisation ne pouvait donc pas exprimer plus de 5 options sur les 14 qui étaient reportées, et ce pour éviter l'effet du « **tout est important** ». Sur un plan concret, l'exercice du représentant de l'organisation a consisté en une réflexion sur les priorités en matière de renforcement de capacité rapportées à sa propre organisation.

Clarifiée la valeur et la portée théoriques et méthodologiques des informations qui seront analysées dans ce paragraphe, le tableau ci-après reporte la situation complète pour les 4 régions et pour la moyenne sur le plan national.

| Les besoins en renforcement de capacités (en %) |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|
|   | ABJ  | KOR  | BOU  | MAN  | TOT  |
| Planification stratégique                       | 58,7 | 78,6 | 54,5 | 78,6 | 63,5 |
| Leadership                                      | 21,7 | 14,3 | 22,7 | 35,7 | 22,9 |
| Gestion générale et financière                  | 52,2 | 71,4 | 63,6 | 85,7 | 62,5 |
| Communication externe                           | 41,3 | 28,6 | 27,3 | 21,4 | 33,3 |
| Plaidoyer et lobbying                           | 43,5 | 64,3 | 59,1 | 64,3 | 53,1 |
| Analyse des politiques                          | 39,1 | 7,1  | 27,3 | 7,1  | 27,1 |
| Utilisation des médias                          | 23,9 | 7,1  | 0,0  | 7,1  | 13,5 |
| Conception et gestion projets                   | 60,9 | 57,1 | 59,1 | 64,3 | 60,4 |
| Internet  | 15,2 | 21,4 | 40,9 | 7,1  | 20,8 |
| Compétences techniques                          | 10,9 | 35,7 | 22,7 | 7,1  | 16,7 |
| Systèmes monitoring/évaluation                  | 47,8 | 50,0 | 50,0 | 14,3 | 43,8 |
| Gestion ressources humaines                     | 28,3 | 42,9 | 50,0 | 57,1 | 39,6 |
| Gestion personnel bénévole                      | 32,6 | 7,1  | 45,5 | 21,4 | 30,2 |
| Autre   | 2,2  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 1,0  |

Même avec toutes les limites évoquées, les réponses à la question sur les besoins en renforcement de capacités présentent un fort intérêt surtout en fonction des différences enregistrées entre les différentes régions. En effet, le renforcement de capacités est un **processus** qui ne peut pas être standardisé et qui nécessite un parcours individuel en fonction des spécificités dues à chaque contexte et à chaque organisation.

En suivant cet impératif méthodologique, les spécificités contenues dans le tableau ci-dessus ont été reportées en rouge justement dans le but de signaler tout comportement qui s'éloignerait de manière importante de la **norme** (exprimée ici en termes de pourcentage moyen). C'est ainsi que la planification stratégique semble être un besoin important des OSC de Korhogo et de Man, alors que pour la question du leadership c'est surtout un besoin qui est ressenti chez les organisations de Man. Par contre, pour ce qui est de la gestion générale et financière de l'organisation ce sont les OSC de Man qui l'ont signalé, alors que pour les besoins en communication externe ce sont les OSC d'Abidjan qui ont souhaité exprimer ce besoin de même que l'analyse des politiques. A signaler encore un besoin important en renforcement de capacités pour ce qui est de l'utilisation d'internet chez les OSC de Bouaké et les compétences techniques pour les OSC de Korhogo.

Si on fait le même exercice à l'inverse, on note l'importance assez **réduite** de certains aspects du renforcement de capacités. C'est ainsi que pour les organisations de Man la question des systèmes de monitoring et de suivi ne semble pas une priorité importante, comme par ailleurs la question de la gestion des ressources humaines pour les OSC d'Abidjan et la gestion du personnel bénévole pour les organisations de la région de Korhogo.

Quant au classement général à l'échelle nationale sur les besoins en renforcement de capacités ressentis par les OSC ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau, au premier rang, on trouve la planification stratégique avec 63,5% des préférences exprimées, suivie par la gestion générale et financière de l'organisation avec 62,5% et par la conception et la gestion de projets avec 60,4% des préférences.

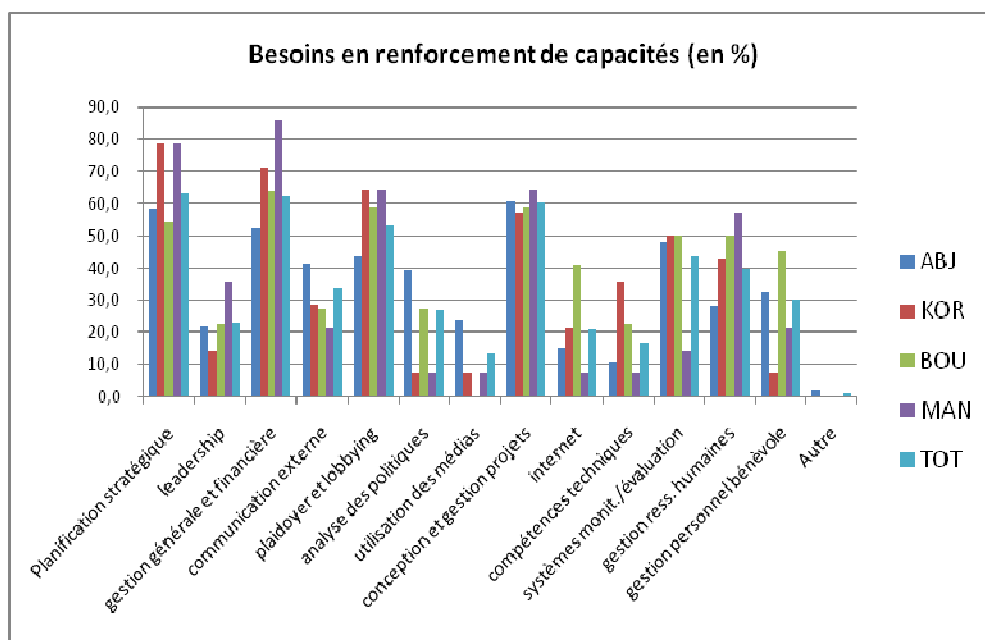
Le renforcement en plaidoyer et lobbying, les systèmes de monitoring et évaluation, et la gestion des ressources humaines suivent avec respectivement 53,1% pour le premier aspect, 43,8% pour le second et 39,6% pour le troisième.

Les autres priorités semblent revêtir beaucoup moins d'importance en se situant pour la plupart en dessous de la valeur de 30% des préférences exprimées. Ce comportement est sans doute surprenant vu l'importance de certains aspects pour la vie d'une organisation. C'est le cas par exemple de l'analyse des politiques laquelle, bien qu'elle totalise 27,1% des préférences sur le plan national, n'est fondamentale en réalité que pour 7,1% des OSC de Korhogo et de Man. Ou encore

concernant l'aspect des compétences techniques pour lequel uniquement 16,7% des préférences sur le plan national sont exprimées, mais avec une valeur de 7,1% pour les OSC de Man. Il en est de même pour l'aspect de l'utilisation des médias lequel sur le plan national atteint une préférence d'à peine 13,5% des organisations ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau parmi lesquelles aucune OSC de Bouaké et 7,1% des OSC de Korhogo et de Man.

Ci-après est reportée la représentation graphique des besoins en renforcement de capacités tels qu'exprimés par les OSC mêmes.

Graphique 56 : Les besoins en renforcement de capacités



Or, la question fondamentale est de comprendre si les items n'ayant pas fait l'objet des priorités des OSC représentent des aspects pour la vie des organisations qui sont assez **développés** et qui n'ont donc pas besoins d'être renforcés, ou bien si cela est un indicateur d'une sous évaluation de la part des organisations ivoiriennes de 2<sup>ème</sup> niveau vis-à-vis de certains aspects ou compétences nécessaires pour une action efficace dans leur environnement externe.

La réponse à cette question est bien évidemment, comme mentionné plus haut, qu'il s'agit d'une auto perception des OSC qui doit être **intégrée** par une analyse en profondeur qui ne pourra qu'être individualisée. Il ne faut pas néanmoins sous évaluer ces résultats car ils représentent le point de départ pour une analyse ultérieure qui devra être faite sur un plan qualitatif (et non seulement quantitatif comme celui du traitement statistique des réponses au questionnaire) et une fois le nouveau programme démarré par le biais d'une action systématique de diagnostic organisationnel et institutionnel pour chaque organisation bénéficiaire directe ou potentiel.

L'analyse des besoins prévoyait également les préférences des OSC en matière d'**outils** à adopter pour le renforcement de leurs capacités, ce qui fait l'objet du tableau ci-après.

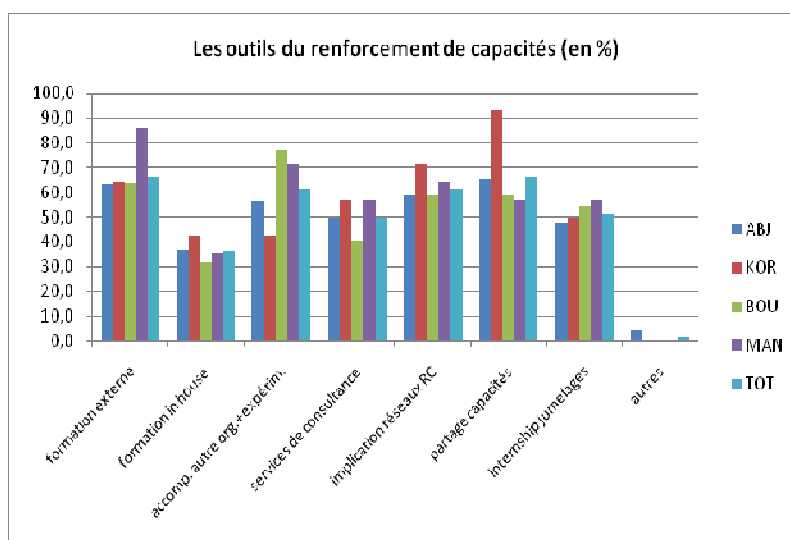
| Outils de renforcement de capacités (en %) |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|
|  | ABJ  | KOR  | BOU  | MAN  | TOT  |
| formation externe                          | 63,0 | 64,3 | 63,6 | 85,7 | 66,7 |
| formation in house                         | 37,0 | 42,9 | 31,8 | 35,7 | 36,5 |
| accomp. autre org.+ expérimentées          | 56,5 | 42,9 | 77,3 | 71,4 | 61,5 |
| services de consultance                    | 50,0 | 57,1 | 40,9 | 57,1 | 50,0 |
| implication réseaux RC                     | 58,7 | 71,4 | 59,1 | 64,3 | 61,5 |
| partage capacités                          | 65,2 | 92,9 | 59,1 | 57,1 | 66,7 |
| internship jumelages                       | 47,8 | 50,0 | 54,5 | 57,1 | 51,0 |
| Autres                                     | 4,3  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 2,1  |

Comme on peut le constater, les données semblent assez homogènes par rapport aux OSC des 4 régions.

Quant au classement national, au premier rang on trouve la formation externe et le partage de capacités avec 66,7%, suivi de l'accompagnement par d'autres organisations plus expérimentées et l'implication dans les réseaux de renforcement de capacités avec 61,5% chacun. Aux derniers rangs on trouve le jumelage avec 51% des préférences, suivi par les services de consultance avec 50% et en dernière position la formation in house avec 36,5% des préférences.

Ci-après la représentation graphique des outils est reportée.

Graphique 57 : Les outils du renforcement de capacités



### 5.3. Les organisations faitières

La dynamique des organisations faitières ivoiriennes présente des spécificités par rapport au mode de fonctionnement de ce type d'acteurs dans les autres pays de la sous région. En général, elles sont assez **nombreuses** et rassemblent, comme on a pu le constater la plupart des organisations de 2<sup>ème</sup> niveau.

Les organisations de 4<sup>ème</sup> niveau (plateforme, fédérations, collectifs de collectifs, etc.) sont assez **rare**s et sont caractérisées soit par la tutelle des intérêts des membres, comme par exemple dans le cas de l'ANOPACI (Association Nationale des Organisations Professionnelles Agricoles de Côte d'Ivoire), soit par une vocation plus générale de promotion de la démocratie et de la citoyenneté, comme dans le cas de la CSCI (Convention de la Société Civile Ivoirienne).

En général, ces fédérations et plateformes ne sont pas encore le **terrain de lutte** entre hommes politiques, comme souvent c'est le cas dans les autres pays de la sous région, et pour l'instant ils sont absents de comportements monopolistiques, c'est-à-dire de positionnement au nom de la

société civile ivoirienne dans son ensemble vis-à-vis du gouvernement ou des partenaires financiers.

Quant aux organisations faïtières de 3<sup>ème</sup> niveau de structuration, elles sont quasi exclusivement **thématiques** ou sectorielles et sont créées soit sous l'initiative ou l'impulsion des partenaires techniques et financiers, soit par une dynamique fédératrice endogène.

Le premier type, le plus répandu, répond à la nécessité des partenaires techniques et financiers de pouvoir disposer d'**interlocuteurs limités** sur un plan quantitatif mais en même temps très spécialisés en fonction de l'allocation des fonds (santé, lutte contre le sida, protection de l'enfance, etc.). Les bailleurs plus actifs dans la promotion de ces organisations sont les agences des Nations Unies et les coopérations bilatérales.

Pour ce qui est du deuxième type, les organisations faïtières sont le résultat d'une **dynamique fédératrice endogène** à la société civile qui se concrétise, comme les organisations suscitées par les PTF, par des agrégations qui suivent non tant une logique de partage de la même vision ou de la même approche, mais surtout de recherche des financements pour les organisations membres.

En effet, le positionnement stratégique de la plupart des organisations faïtières de 3<sup>ème</sup> niveau ivoiriennes est lié surtout à l'**acquisition de marchés** auprès des partenaires techniques et financiers avec une nette prévalence des thématiques traitées dans le contexte de l'urgence humanitaire. Quant à la mission de dialogue sur les politiques sectorielles, qui devrait être en principe un des aspects clés de la raison d'être des organisations de 3<sup>ème</sup> niveau, elle semble quasi absente.

Cela risque de poser un problème dans la mesure où le gouvernement et les leaders politiques, mais aussi les partenaires techniques et financiers, risquent de ne pas avoir d'**interlocuteurs** lorsque une politique ou une stratégie sectorielles sont élaborées. En réalité, comme déjà mentionné, l'intérêt prioritaire de ce type d'organisations est la mise en œuvre des politiques et non pas le dialogue au moment de leur élaboration.

Bien évidemment, parmi les tâches fondamentales d'une organisation de 3<sup>ème</sup> niveau la question de l'accès de ses organisations membres aux financements doit toujours figurer en premier plan mais elle ne peut pas être la **seule**. Or, chez les organisations ivoiriennes, on assiste à une tendance à exaspérer cette fonction au détriment d'autres telles l'information aux membres ou leur formation, tout juste pour citer les services les plus importants qui devraient être rendus.

La raison principale, qui est à la base d'une telle tendance, est liée au **leadership** de ces organisations faïtières. En effet, avant l'éclatement de la crise en 2002, la Côte d'Ivoire était l'un des pays phares en Afrique où l'expérimentation de formes de gouvernance, surtout au niveau communal et en milieu urbain, avaient abouti à des formes de participation et gestion populaire sur des questions fondamentales telles l'accès aux services de base, la gestion de l'habitat informel, l'assainissement, et même des questions très techniques comme l'adressage dans certaines communes de la ville d'Abidjan.

Toutes ces formes de participation qui donnèrent lieu à la fin des années 90 à un large **mouvement de maires** engagés dans l'expérimentation de formes très avancées de gouvernance surtout à travers l'élaboration participative des plans des développement communaux, furent à l'origine du processus social de production d'un leadership entièrement issu de la société civile et les expériences concrètes une école formidable pour sa formation.

Ce n'est pas un hasard si la première réunion de AFRICITE, initiative sur la gestion des établissements humains africains en milieu urbain promue par un Programme<sup>14</sup> financé par la Banque Mondiale et les Nations Unies (à travers l'agence UN HABITAT) fut organisée à Abidjan en 1998. En effet, la Côte d'Ivoire, avec son mouvement de maires ouverts à de formes de **participation citoyenne** et avec ses leaders populaires était le point de repère du continent africain

---

<sup>14</sup> Programme de Développement Municipal – PDM.

tant pour le processus de décentralisation que pour justement les premières expériences de gouvernance locale et plus particulièrement communale.

Une fois la crise a éclaté, ce sont donc ces leaders issus de la société civile dans les années 90 qui ont pris l'initiative de créer des organisations faïtières de 3<sup>ème</sup> niveau quasi exclusivement sur base thématique. D'où la raison de structures généralement très **performantes** même si orientées surtout à l'accès aux financements en faveur de leurs membres plutôt que pour la négociation sur les politiques et stratégies de développement. Mais cet aspect également trouve son explication dans l'absence, à partir du début de la crise, d'une attention vers les thématiques du développement qui avaient fait l'objet jusqu'alors de l'engagement citoyen et de la mobilisation populaire.

En réalité, comme déjà évoqué, à partir de 2002/2003 c'est le **paradigme de l'urgence humanitaire** qui monopolise toute action dans l'espace public ivoirien. Ce paradigme de par sa nature ne peut pas laisser la place à des expériences différentes à la fois pour une question d'allocation de fonds et du fait de l'influence qu'il a eu sur le mouvement associatif dans le pays. Il est donc évident que les leaders émergés et formés dans l'univers sémantique du développement et de la gouvernance n'ont pas pu se retrouver et ce malgré leurs compétences parfois très pointues.

Ce dernier aspect constitue sans doute une autre spécificité du contexte ivoirien. Si dans les autres pays africains les **leaders plus charismatiques et plus compétents** restent dans leurs organisations en laissant à la tête des organisations faïtières des figures plus orientées à la simple coordination des activités, en Côte d'Ivoire c'est l'inverse.

En effet, à la tête des organisations faïtières on trouve les meilleurs leaders qui sont dans une sorte de stand by, eux aussi dans une transition sans fin qui est la sortie de la crise. Cela confère en tout cas un statut de forte **légitimité** aux organisations faïtières qui peuvent disposer en plus de compétences très pointues.

A cette légitimité souvent reconnue par les PTF et à ces compétences techniques et sectorielles très importantes, il faut ajouter un autre facteur de succès des organisations faïtières : leur **taille**. En effet, bon nombre de ces organisations n'ont qu'une quinzaine de membres, ce qui facilite d'une part le contrôle de l'organisation faïtière sur la qualité du travail des organisations membres et d'autre part sa viabilité compte tenu de la mission pour l'instant prioritaire : l'accès aux financements.

Si ces caractéristiques d'une part représentent sans doute un **avantage** pour les organisations faïtières, de l'autre elles peuvent en limiter leur efficacité. En effet, l'accent mis sur la recherche des financements se fait au détriment de leur mission de dialogue social et politique et de plaidoyer.

Cela comporte aussi que les organisations faïtières qui, très souvent, obtiennent **directement** les financements des PTF, exécutent directement les activités en associant leurs organisations membres en fonction des différentes compétences. Ce modèle bien évidemment risque de ne pas être compatible avec la mission des organisations faïtières dès lors qu'elles ne devront se consacrer qu'à dispenser des services à leurs membres au lieu d'exécuter directement des actions à leur place.

Les caractéristiques évoquées ne peuvent pas s'adapter à la totalité des organisations faïtières ivoiriennes. Il s'agit bien évidemment de **tendances** qui ne peuvent pas être considérées comme absolu du fait que chaque organisation a son identité propre et sa mission bien précise.

C'est pour cela que chacune des 14 organisations faïtières rencontrées par l'équipe a fait l'objet d'un **diagnostic institutionnel** sur la base de 6 critères ou indicateurs : la dynamique institutionnelle ; la pertinence de la mission et la cohérence avec l'action ; la consistance ; la pluralité et la transparence des financements ; la transparence générale et l'*accountability* ; l'attitude à la programmation et la planification.

Les différents items de chacun des indicateurs se trouvent à l'annexe 3, alors que l'analyse détaillée des organisations de 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> niveau se trouve à l'annexe 14.

### 5.3.1. Analyse de 14 organisations faïtières ivoiriennes

Pour ce qui est du premier indicateur, celui de la **dynamique institutionnelle**, les organisations faïtières analysées présentent une situation très satisfaisante. Sauf en de très rares cas, la vie démocratique est assurée au sein de l'organisation et les textes statutaires sont respectés.

En matière de **modalités d'adhésion**, il faut noter que bien qu'elles soient assez claires et transparentes en général, il y a une très forte sélection et une attitude de l'organisation faïtière à limiter au maximum les nouvelles adhésions. Cela s'explique par le fait que l'organisation faïtière, bien évidemment de 3<sup>ème</sup> niveau, a une fonction primordiale dans l'accès aux financements des PTF pour tous ses membres, ces derniers ne pouvant pas être trop nombreux du fait des ressources limitées.

Le deuxième critère, celui de la **pertinence de la mission et la cohérence avec la mission**, semble être caractérisé par quelques problèmes au niveau d'une minorité d'organisations. Ces dernières en effet, ne sont pas trop actives et semblent être caractérisées par une faible solidité générale étant donné que leurs leaders sont plus préoccupés de maintenir de bonnes relations avec l'Administration et les bailleurs de fonds plutôt qu'avec leurs membres.

En dehors de ces rares cas, la mission semble être **pertinente** et l'action semble assez cohérente, même si l'on peut remarquer une certaine tendance à trop se focaliser sur la recherche des financements. L'aspect du lobbying et du dialogue politique semblent par contre être négligés.

Le troisième critère concerne l'aspect de la **consistance** des organisations faïtières qui semble très satisfaisante exception faite pour les mêmes organisations ayant enregistré des fortes faiblesses au niveau de la pertinence.

Par contre, des **faiblesses** semblent caractériser toutes les organisations sur le plan de leur système de financement, très souvent dépendant d'un seul bailleur. Cet aspect doit être mis en relation avec le fait que les cotisations ont un poids très limité en fonction du nombre moyen assez réduit d'organisations membres. Cela pose sans doute des problèmes non seulement pour la viabilité de la structure faïtière en général, mais aussi pour ce qui concerne les activités quotidiennes.

C'est justement pour pallier cette contrainte que les organisations faïtières se proposent comme **exécutants** de programmes et projets en déviant ainsi de leur mission prioritaire qui serait celle de dispenser des services à leurs organisations membres, qui est, en principe, la raison pour laquelle ces dernières assurent leurs cotisations.

Pour ce qui de l'autre critère, celui de la **transparence générale** des structures faïtières, il ressort que ce type d'organisations sont caractérisées par un déficit général qui se traduit par des faiblesses importantes sur le plan, par exemple, des rapports d'activités et financiers. En réalité ces derniers se réfèrent à des activités spécifiques, justement des programmes et projets ponctuels, et non pas à l'activité plus générale de la structure faïtière.

Enfin, pour le dernier critère, celui de l'attitude à la programmation et la planification, les organisations faïtières semblent être fortement **déficitaires**. En réalité, cette très mauvaise performance est liée au contexte de l'urgence humanitaire au sein duquel il est objectivement impossible de programmer ou de planifier, et ce parce que les ressources pour le fonctionnement des structures faïtières proviennent justement de ce contexte particulier.

### 5.3.2. Vue d'ensemble des organisations faïtières analysées

D'après l'analyse détaillée des organisations faïtières, une représentation graphique a été faite sur la base de jugements qui prévoient trois options : la couleur verte correspond à une situation

satisfaisante, alors que la couleur jaune se réfère à des situations de faiblesse. Quant à la couleur rouge, il s'agit d'une situation de très forte faiblesse en mesure de mettre en danger l'organisation.

L'exercice effectué ne veut pas du tout stigmatiser les organisations analysées mais uniquement mettre en exergue les besoins en renforcement de capacités de chaque organisation au moment où l'analyse a été faite.

Ci-après est reporté le résultat du diagnostic des organisations faitières de 3<sup>ème</sup> niveau.

| Résultats du diagnostic des organisations faitières de 3 <sup>ème</sup> niveau |                            |                                       |             |                                      |                                |                                       |
|--|----------------------------|---------------------------------------|-------------|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
|  | Dynamique institutionnelle | Pertinence mission / cohérence action | Consistance | Pluralité /transparence financements | Transparence et accountability | Attitude programmat. et planification |
| COSOPCI  | Yellow                     | Yellow                                | Green       | Yellow                               | Yellow                         | Yellow                                |
| FEMAJECI   | Green                      | Green                                 | Green       | Red                                  | Yellow                         | Yellow                                |
| FIACU  | Yellow                     | Yellow                                | Yellow      | Red                                  | Yellow                         | Yellow                                |
| FIFEM  | Yellow                     | Red                                   | Red         | Yellow                               | Yellow                         | Red                                   |
| FNDP   | Green                      | Green                                 | Green       | Yellow                               | Yellow                         | Yellow                                |
| Forum aide enfance   | Green                      | Green                                 | Green       | Green                                | Green                          | Red                                   |
| Forum conf. relig.   | Yellow                     | Green                                 | Green       | Yellow                               | Red                            | Red                                   |
| RNJ  | Red                        | Red                                   | Red         | Yellow                               | Yellow                         | Red                                   |
| COSCI  | Green                      | Green                                 | Green       | Yellow                               | Yellow                         | Yellow                                |
| COFEMCI  | Yellow                     | Red                                   | Yellow      | Yellow                               | Yellow                         | Yellow                                |
| RAIDH  | Green                      | Yellow                                | Yellow      | Yellow                               | Yellow                         | Red                                   |
| CIDDH  | Green                      | Green                                 | Yellow      | Yellow                               | Yellow                         | Yellow                                |

Quant aux organisations de 4<sup>ème</sup> niveau, le tableau suivant reporte les résultats obtenus.

| Résultats du diagnostic des organisations faitières de 4 <sup>ème</sup> niveau |                            |                                       |             |                                      |                                |                                       |
|--|----------------------------|---------------------------------------|-------------|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
|  | Dynamique institutionnelle | Pertinence mission / cohérence action | Consistance | Pluralité /transparence financements | Transparence et accountability | Attitude programmat. et planification |
| ANOPACI  | Green                      | Green                                 | Green       | Yellow                               | Yellow                         | Green                                 |
| CSCI   | Yellow                     | Green                                 | Green       | Yellow                               | Green                          | Yellow                                |

#### 5.4. Quelques conclusions du diagnostic

L'exercice de diagnostic mené jusqu'ici a mis en évidence une série de problèmes et de difficultés que le mouvement associatif ivoirien est en train de vivre. Ces difficultés témoignent d'une situation plus générale qui caractérise tous les secteurs de la vie du pays qui a connu ces dernières années une grave phase d'instabilité sociale et politique.

Cette situation plus générale s'est traduite pour le mouvement associatif **en une grosse difficulté à trouver aussi bien un positionnement stratégique correct au sein du contexte ivoirien et des modèles efficaces de survie et de développement de son action pour l'identification de solutions efficaces pour l'avenir du pays.**



Cela est en grande partie le résultat du **contexte particulier** d'une part d'une sortie de la crise qui s'est cristallisée et ne semble pas laisser la porte ouverte à la possibilité de dessiner l'avenir, et de l'autre par la présence de partenaires techniques et financiers engagés pour la plupart dans une optique d'urgence humanitaire.

Si cette situation a influencé de manière générale l'ensemble des organisations de la société civile ivoirienne, l'analyse en profondeur a mis en évidence certaines **particularités propres à chaque niveau de structuration**.

C'est ainsi que le niveau des **organisations de base se présente avec de grosses potentialités** – pour la plupart inexprimées - tant sur le plan de la capacité de mobilisation sociale et de la volonté de contribuer à la gouvernance locale, que sur celui de l'identification de solutions efficaces selon une approche collective aux problèmes et non pas individuelle.

Ces efforts des organisations de base concernent, soit la **question très critique de l'accès aux services sociaux de base** (particulièrement dans le domaine de la santé et de l'éducation), soit les aspects qui tournent autour de la production et de la commercialisation des produits agricoles (sauf bien évidemment la zone d'Abidjan).

En dépit d'une forte disponibilité à l'engagement et l'autofinancement – ce qui représentent les véritables valeurs de l'action – ce premier niveau de structuration est caractérisé par un **isolement aigu qui se traduit en un déficit important d'actions d'appui et de renforcement des capacités**.

Par rapport aux **dynamiques régionales**, il existe une très forte diversité entre les organisations de base des trois régions, avec toutefois des similitudes de comportement entre Bouaké et Korhogo.

Les dynamiques des organisations à la base semblent être fortement **influencées** par la présence et l'action des partenaires techniques et financiers qui agissent en prévalence dans l'humanitaire. Du fait, également de cette influence, des organisations de base sont souvent créées sans savoir pourquoi et par conséquent **sans une mission et une vision claires**. On constate en effet une très forte tendance des organisations de base à s'institutionnaliser et ce, dans le seul but de capter des fonds des bailleurs, notamment ceux qui agissent dans l'humanitaire.

Chez les organisations de base ivoiriennes, on constate également une tendance à se comporter comme des organisations de niveau supérieur (organisations de 2<sup>ème</sup> niveau) sans pour autant avoir les capacités, les ressources et les outils pour une **action efficace**.

Quant au **deuxième niveau** de structuration de la société civile, celui des organisations intermédiaires et d'accompagnement, l'analyse a mis en évidence des **problèmes importants au niveau des ressources financières et humaines**. Si le premier aspect risque de paralyser ces organisations dans leurs activités, le deuxième est le résultat d'une tendance de ces organisations à agir comme des petits bureaux d'études.

Cette tendance est renforcée par l'attitude des bailleurs des fonds qui agissent pour la plupart dans l'humanitaire. Les **relations entre les ONG internationales** – mais aussi les bailleurs de fonds - et les organisations nationales sont pour la plupart des cas « **asymétriques** », les organisations nationales n'ayant souvent qu'un rôle de prestataire de services selon le schéma typique de la **sous-traitance**.

Or, la situation actuelle des organisations de deuxième niveau demanderait, comme le témoignent les rares cas de succès d'ONG ivoiriennes, d'**un accompagnement soutenu auquel ne semblent pas s'intéresser la plupart des ONG internationales** et des partenaires techniques et financiers engagés dans le pays.

Dans ce cadre, même les rares organisations de 2<sup>ème</sup> niveau qui opèrent depuis longtemps dans le contexte du développement, sont mises en danger par la **concurrence** des opérateurs internationaux et nationaux qui agissent dans l'urgence humanitaire.

Ce cadre problématique mérite donc un approfondissement particulier dans la mesure où les organisations de deuxième niveau risquent de **s'éloigner de leur mission** et renoncent par exemple à leur vocation au dialogue social et politique dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des

politiques nationales et sectorielles. La société civile en Côte d'Ivoire risquerait ainsi de devenir un simple prestataire de service à bon marché.

Le panorama de la société civile est complété par les **organisations faïtières** qui ont connu ces dernières années un développement quantitatif considérable. Malgré un bon fonctionnement général et un leadership compétent et de qualité, de sérieux problèmes risquent de se poser au niveau de leur mission. Dans ce sens, il est extrêmement urgent que ces structures puissent non seulement s'interroger sur leur vocation de service à leurs membres, mais surtout de **promouvoir une réflexion sur leur fonction de dialogue social et politique** dans le contexte particulier du pays, ce dialogue étant malheureusement négligé en faveur d'une activité de recherche de financements.

Dans ce sens, il est important que ces organisations soient **accompagnées tant financièrement que sur le plan d'un exercice de planification stratégique** qui puisse **redéfinir leur mission** au sein du mouvement associatif ivoirien.

Une considération particulière mérite d'être faite à propos des organisations faïtières ivoiriennes de 4<sup>ème</sup> niveau. En effet, même si leur nombre est très réduit, elles se caractérisent par un positionnement stratégique clair et tout à fait **cohérent** avec leur mission.

## 6. Les programmes et pratiques d'accompagnement des OSC ivoiriennes

### 6.1. Les programmes des partenaires techniques et financiers

#### 6.1.1. La présence de bailleurs et d'ONG internationales en Côte d'Ivoire

Le but du présent paragraphe n'est pas de faire un « état des lieux » des interventions des partenaires techniques et financiers en appui à la société civile ivoirienne. Ceci s'avérerait une tâche **futile compte** tenu, d'une part, de l'absence de programmes des bailleurs conçus intégralement en appui à la société civile ivoirienne et, d'autre part, de l'amplitude des champs d'interventions des ONG internationales, l'atomicité de leurs actions sur l'ensemble du territoire, et l'absence de données fiables.

Bien au contraire, le but du présent paragraphe est d'identifier et d'analyser les **tendances** en matière d'appui aux acteurs de la société civile ivoirienne, notamment dans le cadre des relations établies entre les ONG internationales et les organisations nationales, et de modéliser les approches en cours, en vue d'une meilleure compréhension des enjeux et des risques y afférents.

#### *La coopération bilatérale*

Du côté des partenaires de la coopération bilatérale on assiste à une situation qu'on pourrait définir d'**attentiste**. En effet, au-delà du Canada, qui à travers son programme (PAREDD) de promotion d'une culture démocratique dans le pays, en appuyant la réconciliation et la consolidation de la paix par la promotion des droits de la personne, de la démocratie et du dialogue entre le gouvernement et la société civile, a lancé des appels à propositions ouverts aux OSC ivoiriennes mais qui est en train de s'achever, les autres coopérations bilatérales semblent assez désengagées vis-à-vis de la société civile.

Pour ce qui est de la **France**, sa coopération est de fait gelée dans l'attente que le pays sorte de la crise et que des conditions de stabilité permettent la relance de l'initiative politique et de coopération. Entre temps, des **ressources limitées** (environ 400.000 € par an) sont mises à la disposition des organisations de la société civile ivoirienne à travers le Fonds Social de Développement (FSD).

Ces ressources sont toutefois absolument **insuffisantes** pour faire face à la demande des OSC ivoiriennes. En 2007, par exemple, sur 1.800 demandes reçues seules 32 organisations ont pu finalement bénéficier d'une subvention, la moitié des demandes étant écartées dès la phase de vérification des documents administratifs.

En tout cas, même si le FSD est réglé par des lignes directrices très claires, l'impact des projets ayant bénéficié d'une subvention risque d'être d'une part mitigé par l'**absence** d'une stratégie globale vis-à-vis de la société civile, et de l'autre par le fait que la sélection des projets, compte tenu de la quantité énorme de soumissionnaires et le nombre exigu des projets subventionnés (correspondant à **1,8% du total** des demandes) doit forcément se faire en privilégiant les meilleurs projets, ces derniers souvent étant élaborés par des bureaux d'étude spécialisés pour le compte des OSC ivoiriennes.

La position de la France vis-à-vis de la société civile ivoirienne est assez nette et claire : elle est **peu visible et très peu organisée**. D'où des doutes quant à la possibilité à l'avenir, si les conditions seront réunies pour un retour en force de la coopération française, de destiner des fonds uniquement en faveur des OSC ivoiriennes pour leur renforcement de capacités.

La **coopération allemande**, qui intervient à travers de l'agence GTZ est de fait le seul acteur de la coopération (tant bilatérale que multilatérale) qui intervient dans les **domaines classiques du développement** : la réforme de la justice, la lutte contre la traite d'enfants et le développement

économique en milieu rural à travers également des micro projets (600 micro projets environ sont actuellement en cours de réalisation).

Malgré cette approche assez **innovatrice** pour le contexte général de l'urgence humanitaire qui caractérise le panorama des intervenants en Côte d'Ivoire, les organisations de la société civile n'ont pas un véritable rôle dans la mise en œuvre des différents projets. En effet, du fait de mauvaises expériences avec les OSC ivoiriennes, la GTZ a préféré établir des relations de partenariat avec les associations professionnelles (magistrats, avocats, etc.) et plus en général avec le secteur privé, outre, bien évidemment, l'Administration.

La **coopération américaine**, quant à elle, joue un rôle important pour les ressources qui sont destinées à plusieurs programmes dans le domaine de la santé (de manière prioritaire la lutte contre le sida), de l'éducation et de la protection de l'enfance. Le secteur de la santé étant considéré comme la porte d'entrée de la coopération dans le pays, il absorbe environ 115.000.000 € par an avec un programme de large envergure de lutte contre le SIDA.

L'intervention américaine prévoit l'implication d'une trentaine d'ONG en tant que partenaires dont la moitié sont des ONG nationales. Ces 15 ONG nationales peuvent jouir d'un minimum d'accompagnement et de renforcement de leurs capacités qui restent toutefois un aspect secondaire par rapport à la mise en œuvre de ce programme ambitieux de lutte contre le SIDA. Il existe en tout cas environ 100 « sous partenaires » qui sont des OSC ivoiriennes impliquées dans de simples tâches de prestation de services.

Quant aux autres pays, ils sont **pratiquement absents**, exception faite pour des petits financements de la coopération italienne dans le domaine de l'appui à des groupements de femmes. Ces financements sont par ailleurs en train de s'épuiser et ne seront pas renouvelés.

#### *La coopération multilatérale : les agences onusiennes*

En ce qui concerne la coopération multilatérale, plusieurs agences des Nations Unies et l'ONUCI sont présentes dans le pays avec des fonds plutôt **importants** pour le financement de projets ou des activités dans le cadre de l'urgence humanitaire. Les agences plus actives sont l'ONUCI et l'UNICEF, même si d'autres agences sont également présentes telles le PNUD, l'UNFPA, l'UNCHR, l'OMS et la FAO.

Toutes ces agences des Nations Unies établissent des **relations contractuelles** avec les OSC ivoiriennes selon la formule de la prestation de services. En effet, l'implication de la société civile ivoirienne ne prévoit pas d'actions de renforcement de capacités mais uniquement l'exécution d'actions très ponctuelles pour lesquelles est appelé un petit nombre d'organisations sur la base de leurs compétences et selon la formule de la cooptation ou du gré-à-gré, la compétition sur base d'appels à propositions ou d'autres formes de mise en concurrence n'étant pas prévue dans le mode opératoire de ces bailleurs hormis des cas particuliers.

Bien que cela puisse apparaître « normal » pour des intervenants qui n'opèrent que dans le **court terme** de l'urgence humanitaire, les agences des Nations Unies manquent d'une stratégie globale de **valorisation** ou de simple implication des organisations de la société civile ivoiriennes. En effet, les OSC semblent purement accessoires dans le mode opératoire des agences onusiennes et la valeur ajoutée de la société civile n'est pas prise en compte exception faite pour le bas coût de ses prestations.

Dans ce cadre, le renforcement de capacités pour le OSC n'est rien d'autre que la possibilité de travailler en exécutant des tâches bien spécifiques. Et ceci est valable également pour des agences, telles l'UNICEF et le PNUD (mais aussi la FAO et l'OMS) qui pourraient et devraient consacrer une attention plus forte aux questions de développement ou en tout cas aux raisons qui ont produit le contexte de l'urgence humanitaire dans le pays.

Par ailleurs, les résultats du diagnostic des OSC ivoiriennes reportés dans le chapitre 5 du présent rapport démontre très clairement que pour elles les agences des Nations Unies sont un bailleur

important sur le plan des opportunités financières mais beaucoup moins sur le plan des partenariats stratégiques que la société civile pourrait établir pour faire sortir le pays de sa crise.

#### *La coopération multilatérale : les banques de développement*

La Banque Mondiale a **ralenti** ses activités pendant six ans de 2003 à 2008 du fait de l'instabilité politique du pays qui ne permettait pas un travail de longue durée.

A partir de 2008, le Conseil d'administration de la Banque s'est engagé avec des **montants très importants** (quelques centaines de millions de dollars de dons) pour la sortie du pays de la crise à travers des projets d'infrastructures urbaines, de lutte contre le VIH/SIDA et de promotion de la gouvernance et de la relance de l'économie nationale.

En ce qui concerne l'appui aux Organisations de la Société Civile, des consultants chargés par la Banque sont en train de finaliser un mapping des OSC comme base pour la mise en œuvre d'un **nouveau programme**. Ce programme sera basé sur des actions de renforcement de capacités sur des thématiques telles que la bonne gouvernance, le contrôle sur le budget public par les OSC et l'appui aux médias. Ce programme sera sous-forme de *trust fund* pour un montant de 1,4 millions de dollars.

En parallèle, la Banque a identifié des **organisations** clefs comme la Conférence Episcopale de l'Eglise Catholique et le Conseil Islamique pour des actions de renforcement de capacités concernant le plaidoyer sur des thématiques telles que la «sortie de la crise» et le « processus de paix ».

Pour ce qui est de la **Banque Africaine de Développement**, elle n'intervient pas du tout dans les thématiques de l'appui à la société civile, ni n'implique cette dernière de façon conséquente dans d'autres projets.

#### *Les ONG internationales*

Comme on l'a pu constater dans le diagnostic, les ONG internationales (ONGI) sont le **bailleur le plus important** pour les OSC ivoiriennes appartenant au 2<sup>ème</sup> niveau de structuration et un bailleur fondamental pour celles du 3<sup>ème</sup> niveau.

Pour la plupart, ce sont les ONGI dans l'**humanitaire** qui sont actives dans le pays et qui ont des relations très strictes avec les bailleurs de fonds institutionnels et en premier lieu les agences des Nations Unies. Les relations avec les OSC nationales sont complètement **asymétriques** dans le sens de relations de prestation de services, voir aussi de sous traitance, dans lesquelles il n'y a pas la place pour l'accompagnement et le renforcement de capacités des organisations ivoiriennes.

Même si cela ne doit pas surprendre vu le contexte dominé par l'approche humanitaire, il est toutefois important de souligner comment les organisations ivoiriennes risquent de cette manière d'être clouées à des comportements souvent en **contradiction** avec leur mission.

En effet, l'absence d'un véritable **partenariat** et par conséquent de l'accompagnement des organisations ivoiriennes qui devrait caractériser les relations entre les ONGI et les OSC nationales renforce ultérieurement la tendance de ces dernières à vivre non tant pour changer la réalité sociale du pays mais pour leur prestation de services à l'instar donc des modes opératoires propres aux bureaux d'études.

Malheureusement, le scénario des relations entre ONGI et OSC ivoiriennes n'est pas destiné à **changer** si le contexte et l'approche de l'humanitaire perdurent dans le temps. Et surtout si les ONGI n'opèrent que dans ce contexte de l'aide d'urgence. Bien évidemment, comme déjà expliqué dans le présent rapport, la question fondamentale n'est pas celle de nier l'utilité ou l'efficacité de l'aide d'urgence, mais d'éviter que cette approche soit adoptée pour traiter des questions qui n'ont rien à voir avec l'humanitaire mais relèvent du développement.

Bien que les ONGI agissant dans l'humanitaire soient largement **majoritaires** dans le pays, nous devons de mentionner des expériences intéressantes qui ont été menées ces dernières années en matière d'accompagnement des OSC ivoiriennes. Il s'agit de quelques ONG

internationales qui ont refusé l'approche humanitaire et qui sont en train de tracer une nouvelle voie qui a déjà commencé à porter ses fruits de façon très prometteuse.

Parmi ces ONGI qui opèrent de manière différente et qui consacrent une attention particulière à l'**accompagnement des structures nationales**, on peut citer tout d'abord Save the Children Suède (par ailleurs en train de fusionner avec Save the Children UK) dont l'objectif est de contribuer au renforcement de la société civile ivoirienne comme préalable à toute action visant la tutelle des droits de l'enfance. Ces derniers en effet ne pouvant pas être appliqués en l'absence d'une société civile forte.

Un autre exemple fort intéressant est l'expérience menée par la Fondation Amigo, une ONG espagnole implantée dans le pays depuis 16 ans. L'activité de cette organisation, vise également à renforcer les capacités des OSC nationales en matière de protection de l'enfance et de la jeunesse.

L'action de l'ONG Terre des Hommes mérite également d'être citée pour son attitude à créer des compétences nationales en matière d'accès aux services de santé de manière à créer des **compétences locales** en mesure de mobiliser les citoyens organisés. Dans ce cas l'effort de l'organisation vise le renforcement de ce qui existe déjà sur le plan des dynamiques associatives plutôt de créer des **nouvelles modalités** d'intervention et surtout de nouvelles structures.

Enfin, le cas de l'ONG Search for Common Ground est un autre exemple très intéressant d'accompagnement des OSC nationales selon une **perspective stratégique de moyen et long terme**.

Les exemples reportés bien évidemment ne sont pas exhaustifs mais illustrent bien l'existence d'autres **approches fort différentes** de celles qui relèvent de l'humanitaire.

### **6.1.2. Analyse de l'approche des partenaires vis-à-vis des OSC ivoiriennes**

On assiste actuellement à un **intérêt accru**, même si parfois encore un peu trop timide, de la part des bailleurs de fonds et des ONG internationales à l'égard des acteurs de la société civile en Côte d'Ivoire pour deux raisons principales.

En premier lieu, il existe actuellement une **transition** caractérisée par une logique de reconstruction sociale et économique du pays, qui prévoit un recentrage du rôle de l'Etat dans ses fonctions régaliennes et une ouverture à la participation de la société civile et du privé dans la mise en œuvre du développement. De plus, l'intérêt des acteurs déjà mentionnés est avivé par les constats avérés, d'une part, de la fragilité institutionnelle des instances gouvernementales et d'autre part, de l'importance capitale de promouvoir la bonne gouvernance.

Cependant, alors que la tendance semble être celle d'**élargir et d'approfondir** l'implication des OSC ivoiriennes dans les politiques et programmes des partenaires techniques et financiers – à l'exception des ONG humanitaires, dont les interventions sont souvent caractérisées par une approche trop "paternaliste", voire même "dirigiste", vis-à-vis des partenaires locaux -, les approches et pratiques des partenaires en matière d'engagement civique varient considérablement.

**Quatre catégories** de facteurs (i. Visions sous-jacentes ; ii. Motivations; iii. Objet et portée des relations et ; iv. Nature des organisations) sont nécessaires pour appréhender cette diversité :

#### **Les visions sous-jacentes sur la société civile**

En termes de **visions sous-jacentes** sur la société civile, il est possible de distinguer deux conceptions presque opposées. Elles doivent néanmoins être nuancées, car certains partenaires peuvent avoir une approche mixte :

- ❑ Une **vision instrumentale de la société civile**, qui considère les acteurs comme des prestataires de services de base aux populations (en matière de santé, éducation, eau, sécurité alimentaire, etc.) en complément aux **politiques de développement poursuivies par le gouvernement** et appuyées par la communauté de partenaires techniques et financiers. Dans ce cadre, les OSC

sont perçues comme des sous-traitants des partenaires pour la prestation des services sociaux et productifs, en raison de la situation de forte carence des services publics qui ne disposent pas aujourd'hui des moyens et de l'organisation qui leur permettraient d'assurer un rôle prépondérant dans leur administration ;

- Un concept de société civile en tant **qu'acteur autonome du développement**, avec un agenda propre, qui peut intégrer aussi bien des fonctions de prestation de services publics - en cohérence avec le dispositif institutionnel existant - que des fonctions d'éducation civique et de mobilisation sociale visant à promouvoir l'établissement d'une culture de droit, l'émergence d'une citoyenneté et une plus grande transparence et redevabilité des institutions gouvernementales vis-à-vis de sa citoyenneté.

Chez les partenaires en Côte d'Ivoire, d'après les informations collectées au cours de l'étude de mapping, **la première vision est prépondérante** à la lumière également de la difficulté de sortir de l'univers sémantique de la sortie de la crise. Les approches de bailleurs comme les agences onusiennes, ainsi que les dispositifs envisagés de mise en œuvre du DSRP se fondent précisément sur cette logique, en attendant la réforme de l'Administration, à tous les niveaux, par le biais des programmes de renforcement de capacités. L'argument est simple et direct : tant que l'Etat ne sera pas en mesure d'assurer les services aux populations, il s'avère nécessaire de compter sur les acteurs locaux et sur leurs capacités pour la prestation de services de base, en raison de leur proximité aux populations.

Il existe néanmoins des exceptions à cette tendance assez répandue, comme le témoignent les stratégies déployées par certaines ONG internationales mentionnées plus haut.

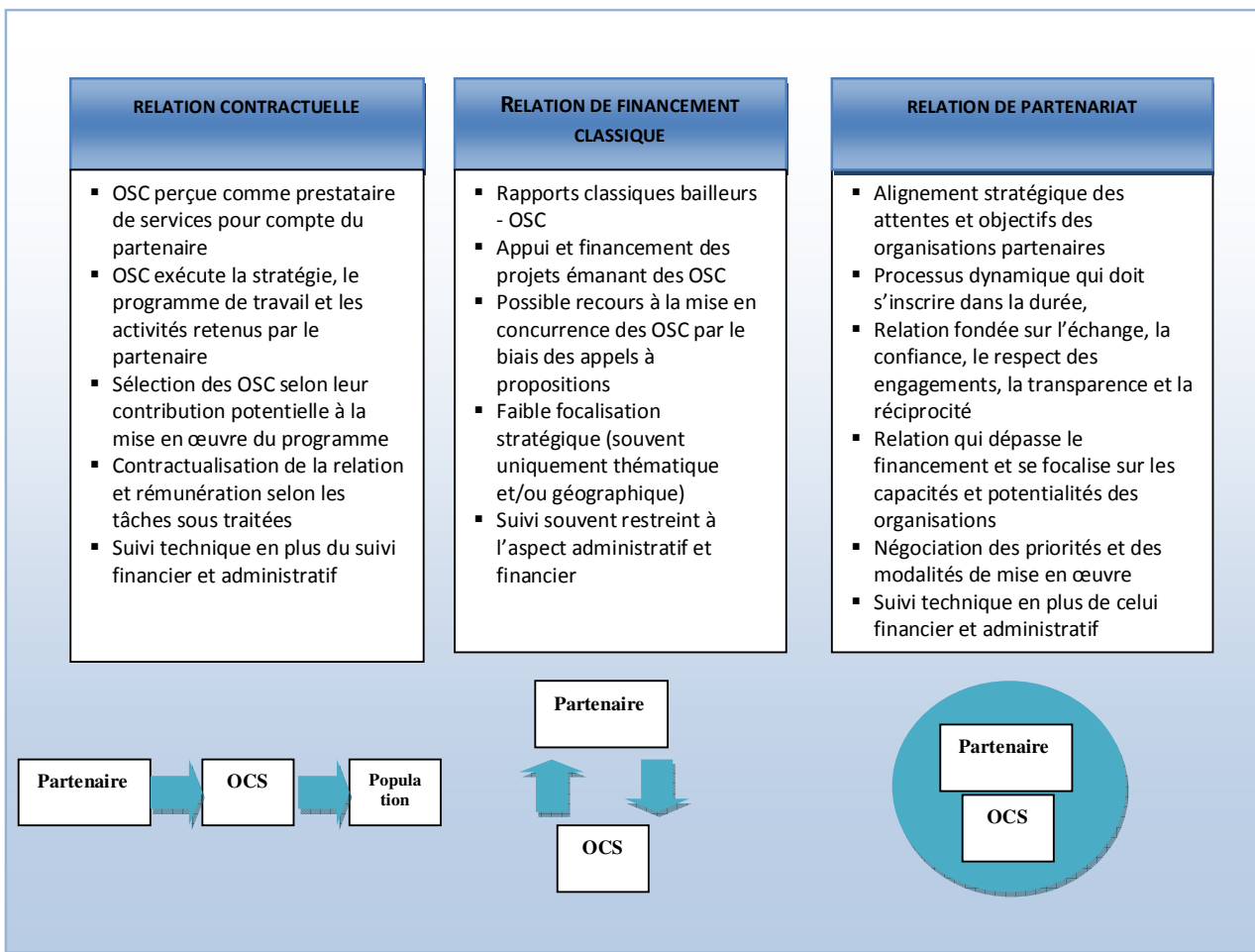
#### *Les motivations*

En termes de **motivations**, l'engagement avec les OSC peut être sommairement groupé en trois catégories :

- **Le recours aux OSC pour la mise en œuvre des activités ou des composantes d'un projet/programme.** Dans ce cadre, la stratégie et les modalités d'intervention sont définies unilatéralement par le partenaire, les OSC étant reléguées à un rôle de prestataires pour lequel elles perçoivent un financement. Il s'agit fondamentalement d'un rapport contractuel, qui émane d'une vision instrumentale de la SC comme évoqué ci-dessus, où souvent les OSC sont sélectionnées sur base de leurs compétences et leurs prix, à l'issue d'un appel d'offres ;
- **La mise à disposition de subventions** et d'autres appuis pour soutenir financièrement les projets émanant des initiatives des OSC. Dans ce scénario, les partenaires agissent en tant que bailleurs classiques soutenant des projets individuels, souvent sans une vision stratégique et globale. Certains partenaires, notamment les bailleurs de fonds, font recours à la mise en concurrence des OSC à travers le système d'appel à propositions ;
- L'accompagnement et l'appui des OSC dans une **logique réciproque de coopération et de partenariat** fondée sur une vision de processus stratégique à moyen/long terme qui mise **fondamentalement sur le renforcement des capacités des OSC.**

La figure suivante illustre ces trois modalités de rapport.

Figure 7 : Modalités de rapports entre les partenaires et les OSC



Source : Maurizio Floridi et Beatriz Sanz Corella

En Côte d'Ivoire, on constate que les approches varient considérablement selon les bailleurs et les ONG internationales concernés mais seul un nombre **réduit** de bailleurs ont réfléchi, ou sont en cours de mener une réflexion, dans une optique plus globale. Ceci les a menés à concevoir la société civile comme une entité qui mérite d'être renforcée - pour le développement d'une approche stratégique et/ou thématique en appui aux différents niveaux de la société civile<sup>15</sup>.

D'autres bailleurs, tels que la France dans le cadre de son dispositif FSD, financent un nombre limité de projets émanant des acteurs locaux, souvent spontanément et de manière **peu coordonnée**.

Finalement, il existe une troisième catégorie de bailleurs, dont les agences des Nations Unies présentes et plus spécifiquement l'ONU CI et la coopération américaine, qui entretient avec les OSC - particulièrement les ONG du deuxième niveau, qui sont considérées au même titre que les ONG internationales - un rapport fondamentalement **instrumentaliste et contractuel** pour la mise en œuvre de leurs activités. Il convient de souligner que cette dernière approche, dans un contexte caractérisé par la pénurie de ressources financières, a des conséquences indéniables sur la mission et l'action des OSC dans le pays. En effet, en se positionnant dans des marchés pour la conduite des activités rémunératrices, un bon nombre de ces organisations, toujours à la recherche de financements pour assurer leur survie, risquent de tendre vers une logique d'entreprise pour ne pas dire de bureau d'études les éloignant progressivement ainsi de leur mission et de leur vision.

<sup>15</sup> C'est le cas notamment de certaines ONGI qui appuient directement des réseaux thématiques.



Parmi les ONG internationales implantées dans le pays, les approches varient considérablement, allant de **l'aide directe à la population ivoirienne** et aux organisations de base (parfois même se substituant aux acteurs localement enracinés et/ou concurrençant avec les organismes locaux pour l'obtention du financement localement disponible et/ou remplaçant les services de l'Etat pour la provision des services aux communautés locales) **au renforcement des capacités des acteurs locaux en tant qu'objectif de l'organisation**.

Comme évoqué dans les paragraphes précédents, c'est le cas, par exemple, des Save the Children, de Terres des Hommes, et de la Fondation Amigo. Ce sont précisément certaines de ces organisations qui ont contribué, après des années d'accompagnement soutenu, à **l'émergence** d'un nombre réduit d'organisations du deuxième niveau (fondamentalement ONG), dynamiques et en processus de consolidation, qui excellent dans un milieu associatif plutôt caractérisé par sa fragilité et sa faiblesse. Il faut néanmoins admettre qu'il s'agit d'une minorité d'ONG internationales, celles ayant une approche qui mise sur le partenariat, au sein d'une communauté où l'approche « humanitaire » est majoritaire. Par ailleurs, pour la plupart, ces ONG internationales établissent des accords de partenariat avec une seule organisation locale, ou un nombre limité d'organisations. C'est par exemple le cas du Secours Catholique avec CARITAS. Ceci limite énormément l'impact réel d'une telle approche et le rend, par conséquent, minoritaire.

En effet, la première approche évoquée, celle de l'aide directe à la population ivoirienne, court-circuitant les dispositifs locaux, aussi bien étatiques que non étatiques, est caractéristique des ONG à vocation humanitaire. Comme évoqué ci-dessus, un bon nombre de ces organisations, malgré leur mandat humanitaire, **opère plutôt dans « la zone grise » de la réhabilitation** et assure la prestation d'un nombre de services de base, sans avoir intégré, même transversalement, des objectifs en matière de renforcement de capacités du tissu associatif local.

#### *L'objet et la portée des relations*

En termes de **portée de la relation**, les initiatives d'engagement avec les OSC peuvent être classées en trois grandes catégories :

- **Les relations utilitaires *ad hoc***, dès lors que les OSC agissent en tant que sous-traitants pour la prestation des services et/ou reçoivent des fonds *ad hoc* pour l'exécution de leurs propres initiatives ;
- **Les partenariats opérationnels** qui impliquent un certain transfert de compétences de la part des partenaires comme complément à l'action ;
- **Les associations et les partenariats stratégiques**, dès lors que les partenaires fournissent une assistance technique et des conseils afin de construire la capacité des OSC pour stimuler un engagement constructif des OSC avec le gouvernement, eux-mêmes et/ou d'autres acteurs clefs.

Les relations des bailleurs avec les OSC peuvent être décrites, à quelques exceptions près, comme majoritairement **utilitaires** étant donnée leur nature *ad hoc* et le manque récurrent d'un focus stratégique. Ils font donc partie de la première catégorie décrite ci-dessus.

Néanmoins, il convient de souligner que certains bailleurs ont travaillé dans le passé selon une logique plus **stratégique**. En effet, malgré l'instabilité et les vicissitudes que connaît la Côte d'Ivoire, un travail de fond a été poursuivi depuis plusieurs années pour favoriser l'émergence d'OSC de base, notamment en milieu rural : des groupements de producteurs et des associations villageoises.

Les nouvelles stratégies de quelques partenaires comme le Canada ou la Banque Mondiale, qui placent le soutien aux OSC dans le cadre de leur programme en appui à la bonne gouvernance et la décentralisation, constituent aussi un exemple d'une **évolution** vers une approche plus stratégique en matière d'appui aux acteurs de la société civile.

Du côté des ONG internationales, seules celles opérant dans une **logique de coopération et de partenariat**, développent des rapports qui dépassent le niveau utilitaire et intègrent des objectifs

d'un partenariat opérationnel, voire d'établissement des associations et des partenariats stratégiques.

Ainsi, la plupart des ONG internationales actives dans l'accompagnement des OSC aborde la question du renforcement des capacités des OSC ivoiriennes comme une **question transversale** à leurs modes d'actions ou d'intervention. C'est précisément à travers la mise en œuvre de projets et programmes, que ces dernières établissent des relations de partenariat dans une optique de transfert de compétences et de progressive co-maîtrise d'œuvre. Les associations établies ont pour ambition de permettre aux OSC nationales d'acquérir des **compétences** et des **capacités** dans l'action tout en contribuant à l'atteinte des objectifs spécifiques des projets et programmes. Parmi les organisations les plus actives dans ce domaine l'on peut citer encore une fois Save the Children, l'EISA et le Secours Catholique.

### *La nature des organisations appuyées*

En termes de nature des organisations appuyées par les partenaires, et en dehors des organisations de base du monde rural, l'accent a été jusqu'ici mis sur le deuxième niveau de structuration, plus particulièrement sur les ONG de développement suivies des organisations confessionnelles (en particulier soutenues par l'église et les ONG religieuses). Certaines organisations faitières – surtout des réseaux travaillant dans les domaines des droits de l'homme, de la santé et de lutte contre le SIDA, et de protection de l'enfance - ont également reçu une attention particulière des partenaires, souvent des petites ONG européennes ou nord américaines.

Il s'avère également, comme évoqué précédemment, que chaque partenaire - particulièrement les ONG internationales opérant dans une **logique de coopération et de partenariat avec les OSC ivoiriennes** - tend à soutenir un nombre très limité d'acteurs locaux.

Ce mode opératoire est dû, d'une part aux **ressources limitées**, et d'autre part à la focalisation des partenaires sur quelques organisations locales qui « offrent des garanties » dans un milieu peu structuré et fragile.

En effet, après avoir interviewé un certain nombre de bailleurs et d'ONG internationales au cours de la présente étude, il est apparu clairement qu'ils se concentrent sur un nombre limité d'organisations, relativement légitimées et en processus de consolidation. De ce fait, les pratiques des partenaires ont contribué à créer ce qui pourrait être perçu comme un "**groupe d'élite**", qui excelle dans le milieu local.

Bien qu'il soit vrai que les partenaires doivent être sélectifs, cette pratique courante de la concentration sur un nombre limité d'organisations nationales (souvent basées à Abidjan) pourrait être trop **restrictive et ainsi dysfonctionnelle**, créant des tensions parmi les OSC et en excluant des acteurs potentiels.

### **6.1.3 Principaux constats**

Malgré un intérêt accru pour les OSC et l'accroissement graduel de l'engagement en Côte d'Ivoire des partenaires techniques et financiers, particulièrement les ONG, il existe un véritable **vide institutionnel** en matière de programmes et d'initiatives de coopération adressés aux acteurs de la société civile ivoirienne. En effet, du côté des bailleurs, s'ils s'intéressent aux OSC, c'est fondamentalement pour **des raisons instrumentales** (en tant que prestataires de services pour un nombre de composantes des projets et programmes de développement) ou **d'une manière marginale**.

Dans un contexte caractérisé par la rareté des financements, ces interventions, dirigées par les demandes et les modes d'action imposés par les bailleurs, dans un souci d'assurer une prestation efficace et efficiente, **risquent fortement de détourner l'attention des organisations locales et de les éloigner des problèmes plus fondamentaux et plus structurels qui réclament leur attention**. Par ailleurs, les demandes administratives des bailleurs comportent souvent une plus grande professionnalisation des organisations, ce qui entraîne un passage d'une logique « politique » -

sous l'influence des leaders charismatiques « élus » - à une logique « administrative », dans laquelle les organisations sont gouvernées par des professionnels technocrates.

Du côté des ONG internationales, **une minorité exige de partenaires opèrent dans une logique qui vise le partenariat, opérationnel ou stratégique, avec les organisations locales et intègre des objectifs de renforcement de capacités.** Ces partenaires ont des ressources limitées au sein d'une communauté « humanitaire », avec une vision à court terme orientée vers la satisfaction des besoins immédiats des populations. En effet, la majorité adopte une approche "paternaliste", voire même "dirigiste", vis-à-vis des partenaires locaux et un mode d'opération radicalement éloigné de cette logique d'accompagnement et de maîtrise d'œuvre conjointe. Ce n'est donc pas **ces ONG à vocation humanitaire qui peuvent aider à faire émerger un nouveau leadership au sein des organisations locales aussi bien de base que des organisations du deuxième niveau.**

## 6.2. Les programmes de la coopération européenne en appui aux OSC ivoiriennes

L'intervention communautaire de 2003 à 2009 se présente de manière **très articulée** en impliquant plusieurs secteurs et ce dans le but de fournir une riposte articulée dans tous les domaines de la vie du pays qui devrait être reconstruit au moins pour son système de services sociaux, pour ses infrastructures et pour ses institutions.

La situation de crise à partir de 2002 n'a pas permis la mise en œuvre du PIN 9<sup>ème</sup> FED qui avait fixé comme secteurs de concentration le développement durable et la bonne gouvernance. Quant à l'enveloppe B, renforcée par des transferts de fonds de l'enveloppe A, elle a été sollicitée pour financer toutes les actions à caractère d'**urgence**.<sup>16</sup>

Ces actions ont été réalisées surtout via 4 **Programmes d'Urgence et de Réhabilitation** et ont eu largement recours à des ONG internationales et dans quelques cas nationales, ces dernières étant impliquées dans plusieurs cas comme sous traitants.

A coté de ces interventions il faut considérer celles qui ont été menées dans le cadre des **lignes thématiques** pour la période allant de 2003 à 2008.

Le tableau ci-après présente le cadre complet de l'intervention communautaire (FED+ECHO+lignes thématiques).

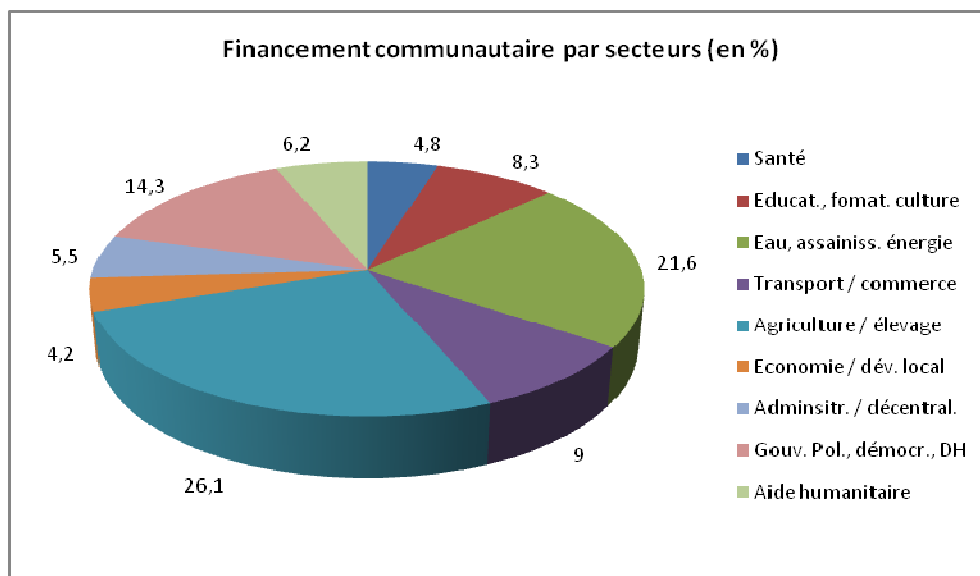
| Tableau de synthèse des activités Coopération Côte d'Ivoire / Commission européenne 2003 – 2009 |                    |               |                   |               |
|---|--------------------|---------------|-------------------|---------------|
| Secteur   | Montant €          | % financement | Nombre de projets | % de projets  |
| Santé   | 23.725.757         | 4,8%          | 25                | 6,4%          |
| Education, formation et culture   | 40.770.576         | 8,3%          | 26                | 6,7%          |
| Eau, assainissement et énergie  | 106.126.771        | 21,6%         | 67                | 17,2%         |
| Transport et commerce   | 44.078.973         | 9,0%          | 36                | 9,3%          |
| Agriculture et élevage  | 127.938.717        | 26,1%         | 48                | 12,3%         |
| Economie et développement local   | 20.770.833         | 4,2%          | 21                | 5,4%          |
| Redéploiement de l'administration et décentralisation   | 26.847.320         | 5,5%          | 50                | 12,9%         |
| Gouvernance politique, démocratisation et Droits de l'Homme                                     | 70.091.162         | 14,3%         | 69                | 17,7%         |
| Aide humanitaire  | 30.179.130         | 6,2%          | 47                | 12,1%         |
| <b>Total tous secteurs</b>  | <b>490.529.239</b> | <b>100,0%</b> | <b>389</b>        | <b>100,0%</b> |

Source : Côte d'Ivoire / Commission Européenne, Un partenariat pour la sortie de la crise, activités 2003 - 2009

<sup>16</sup> Communauté européenne – République de Côte d'Ivoire, Document stratégie pays et programme indicatif national pour la période 2008-2013.

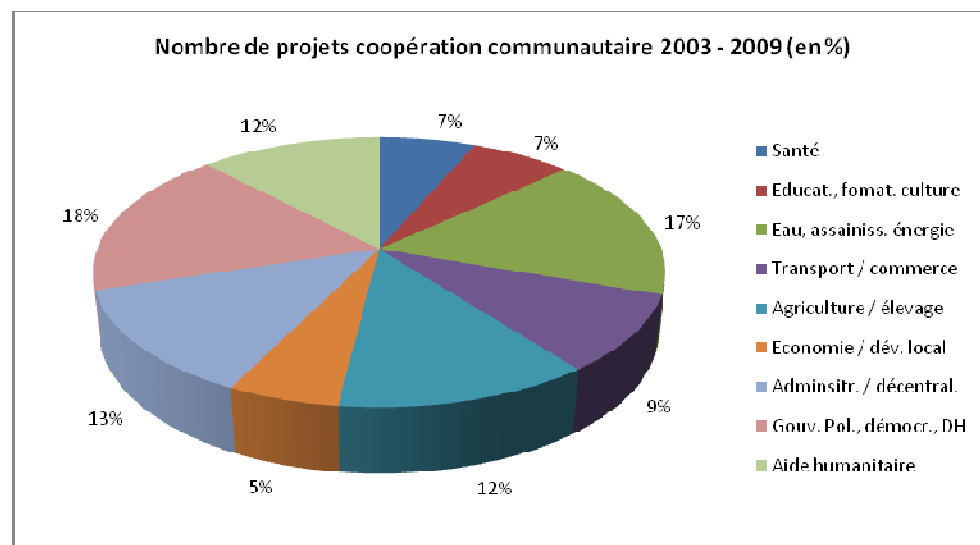
Ci-après la représentation graphique des ressources allouées aux **9 secteurs d'intervention** communautaire dans le pays.

Graphique 58 : Les financements communautaires pour la période 2003 - 2009



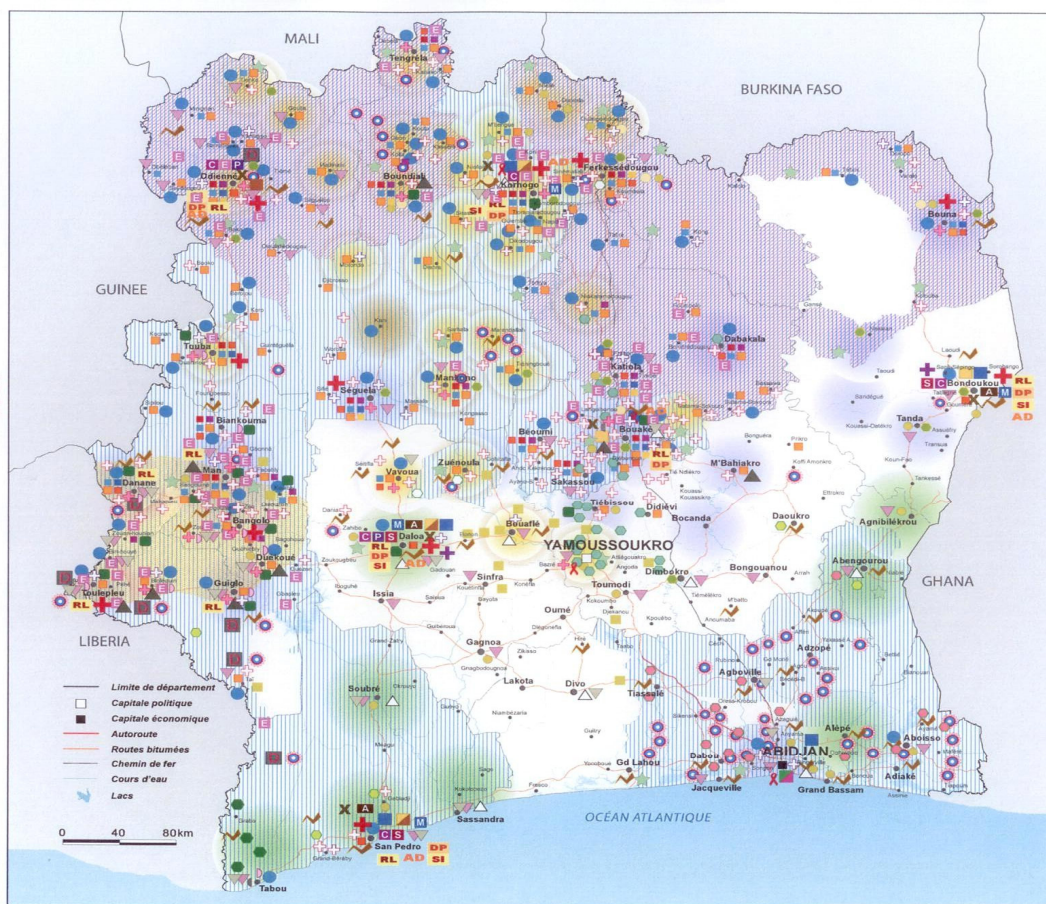
La représentation suivante, par contre reporte le nombre de projets par secteur exprimés en pourcentage pour la période 2003-2009.

Graphique 59 : Le nombre de projets communautaires pour la période 2003 - 2009



La carte ci-après reporte la vision d'ensemble de l'intervention communautaire pour la période 2003-2007.

# Etude de faisabilité du programme d'appui à la société civile en Côte d'Ivoire



- Santé**
- Centre de santé rural / urbain
  - Centre hospitalier régional / universitaire - Hôpital général
  - Approv. médicaments essentiels
  - Matériel médical
  - Solidarité Sida
- Education - Formation - Culture**
- Ecole primaire
  - Collège - Lycées
  - Centre formation professionnelle
  - Centre socio-culturel
  - Distribution kits scolaires
  - Appui aux cantines scolaires
- Eau - Assainissement - Energie**
- Hydraulique rurale
  - Hydraulique urbaine
  - Electricité - Eclairage public
  - Assainissement - Drainage
  - Ordures ménagères
- Transport - Commerce**
- Voie en terre
  - Voie revêtue
  - Pistes rurales
  - Ouvrages d'art
  - Adressage - Panneautage
  - Marchés de détail / gares routières
  - Dakot
- Agriculture - Elevage**
- Sécurité alimentaire
  - Sécurisation foncier rural
  - Ecoles familiales agricoles
  - Appui secteur coton
  - Appui secteur hévéa
  - Appui riziculture
  - Surveillance vétérinaire
  - Appui secteur sucre
  - Appui coopératives anacarde
  - Appui secteur fruits
  - Appui secteur palmier à huile
  - Quai fruitier
  - Vaccination bétail
  - Vaccination grippe aviaire
- Economie - Développement local**
- Appui radio locale
  - Appui secteur informel société civile
  - Documents de planification
  - Réhabilitation communautaire
- Redéploiement de l'administration - Décentralisation**
- Mairie
  - Préfecture - Direction régionale
  - District sanitaire
  - Inspection enseignement primaire
  - Trésor
  - Commissariat - Gendarmerie
  - Tribunal
  - Appui décentralisation / déconcentration
- Gouvernance politique - Droits de l'Homme**
- Droits de l'Homme / démocratisation
  - Prévention conflits
  - Centre réinsertion ex-combattants (DDR)
  - Conditions détention prisonniers
- Aide humanitaire**
- Populations déplacées
  - Infrastructures de base
  - Santé - Vaccination
  - Nutrition

Au-delà des secteurs et des montants alloués, il est intéressant de vérifier combien de ces ressources ont été gérées **via des ONG internationales ou des OSC ivoiriennes**.

Il est important de noter qu'aucun programme n'a été jusqu'ici consacré exclusivement à l'appui et au renforcement des capacités de la société civile ivoirienne. Il faut remarquer toutefois que **plusieurs interventions**, inscrites tant au titre de l'instrument géographique qu'à celui thématique, ont été menées en impliquant non seulement les ONG européennes mais aussi les acteurs de la société civile ivoirienne.

Bien que les statistiques disponibles ne fassent pas la distinction entre ONGI et OSC ivoiriennes, il est toutefois surprenant de constater la grande **quantité** de projets et les ressources gérées directement par ces acteurs. En effet, même dans le cas où l'exécutant est une ONG internationale, de fait les organisations ivoiriennes sont impliquées en tant que partenaires ou sous traitants.

Le tableau suivant, élaboré à partir des statistiques officielles de la DUE, fait ressortir la **fonction fondamentale** des OSCI et/ou OSC ivoiriennes dans la mise en œuvre de programmes et projets financés avec les ressources communautaires.

| Comparaison ressources allouées ONGI et OSC ivoiriennes période 2003 – 2009 |              |                          |                       |                     |                         |                       |
|---|--------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|
|   | Tot. projets | tot. projets<br>ONGI/OSC | % projets<br>ONGI/OSC | Tot.<br>Financement | financement<br>ONGI/OSC | % financ.<br>ONGI/OSC |
| Santé   | 25           | 10                       | 40,0 %                | 23.725.757          | 6.870.588               | 29,0 %                |
| Education formation culture   | 26           | 3                        | 11,5 %                | 40.770.576          | 5.216.196               | 12,8 %                |
| Eau assainissement énergie  | 67           | 12                       | 17,9 %                | 106.126.771         | 14.084.655              | 13,3 %                |
| Transport / commerce  | 36           | 1                        | 2,8 %                 | 44.078.973          | 597.391                 | 1,4 %                 |
| Agriculture / élevage   | 48           | 5                        | 10,4 %                | 127.938.717         | 5.006.256               | 3,9 %                 |
| Economie/développem. local  | 21           | 5                        | 23,8 %                | 20.770.833          | 6.766.846               | 32,6 %                |
| Administration/décentralisat.   | 50           | 2                        | 4,0 %                 | 26.847.320          | 246.700                 | 0,9 %                 |
| Gouv. pol., démocratie, DH  | 69           | 48                       | 69,6 %                | 70.091.162          | 23.690.326              | 33,8 %                |
| Aide humanitaire  | 47           | 38                       | 80,9 %                | 30.179.130          | 23.789.914              | 78,8 %                |
| <b>Totaux</b>   | <b>389</b>   | <b>124</b>               | <b>31,9 %</b>         | <b>490.529.239</b>  | <b>86.268.872</b>       | <b>17,6 %</b>         |

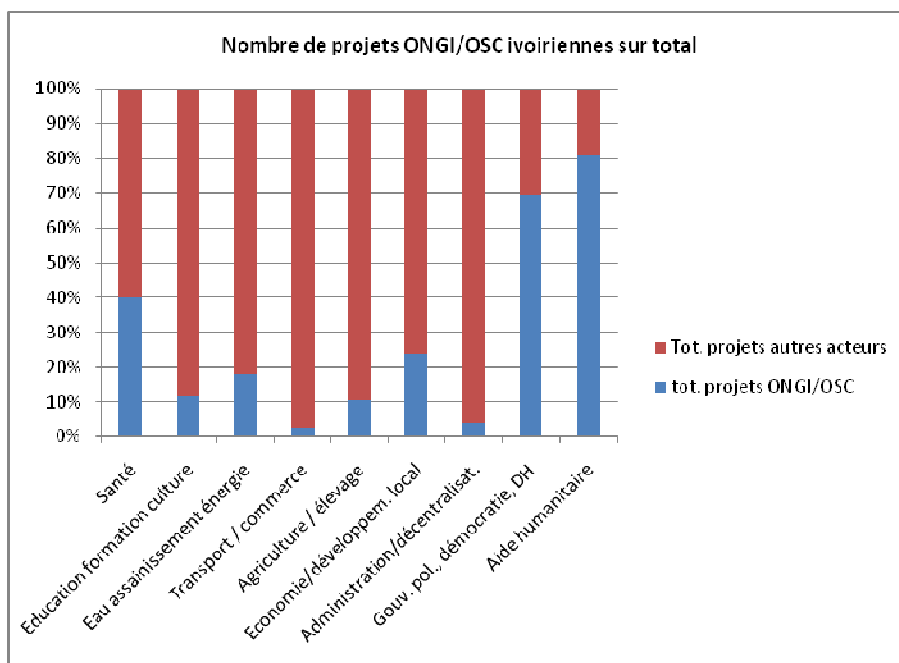
Comme on peut le constater, les ONGI et OSC ivoiriennes ont géré en moyenne **31,9% des projets et 17,6% des ressources** communautaires destinées à la Côte d'Ivoire.

Si l'on prend en considération l'aspect du nombre de projets gérés par les ONGI/OSC ivoiriennes, l'aide humanitaire atteint un score de 80,9%, suivie par le secteur de la gouvernance politique, la démocratie et les droits de l'homme avec 69,6% et la santé avec 40% des projets.

Quant aux ressources allouées aux différents secteurs d'intervention, on trouve au premier rang l'aide humanitaire avec un score de 78,8%, suivie par la gouvernance politique, la démocratie et les droits humains avec 33,8% et l'économie et le développement local avec 32,6%.

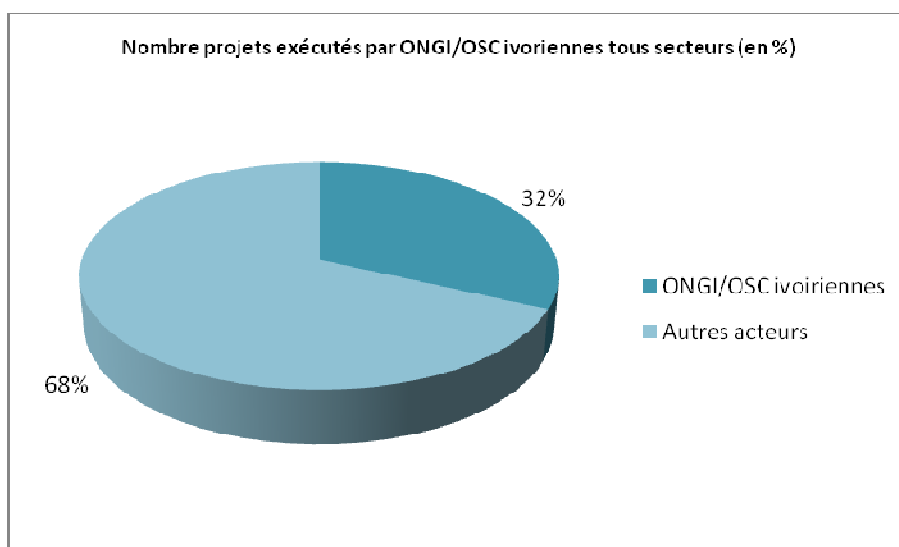
Le graphique ci-après montre l'importance des ONGI et des OSC ivoiriennes par rapport au critère du nombre de projets par secteur d'intervention.

Graphique 60 : Le nombre de projets gérés par les ONGI/OSC ivoiriennes en fonction des secteurs



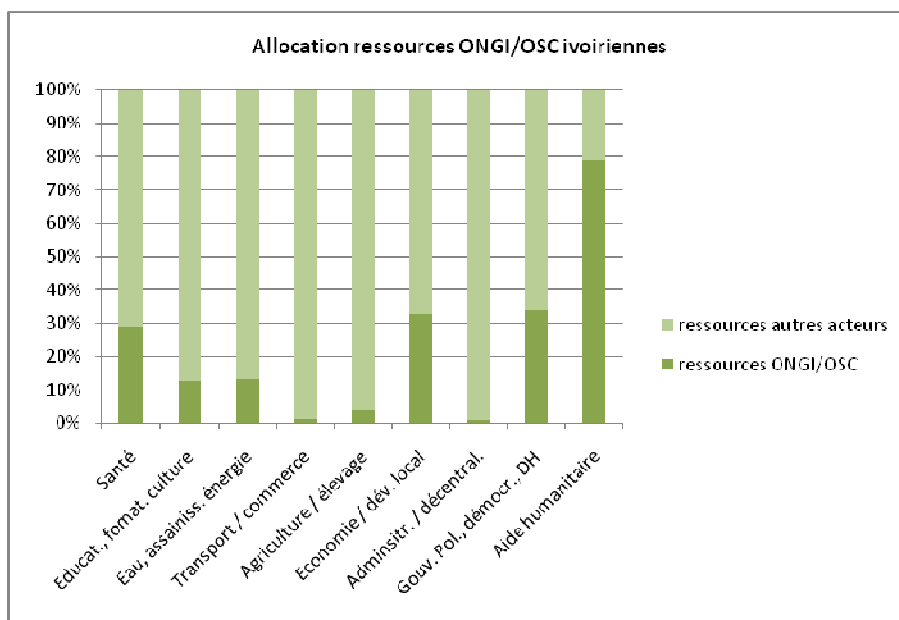
La représentation graphique de la fonction des ONGI/OSC ivoiriennes dans la mise en œuvre des projets communautaires pour l'ensemble des secteurs se présente de la manière suivante.

Graphique 61 : Le nombre de projets gérés par les ONGI/OSC ivoiriennes (tous secteurs)



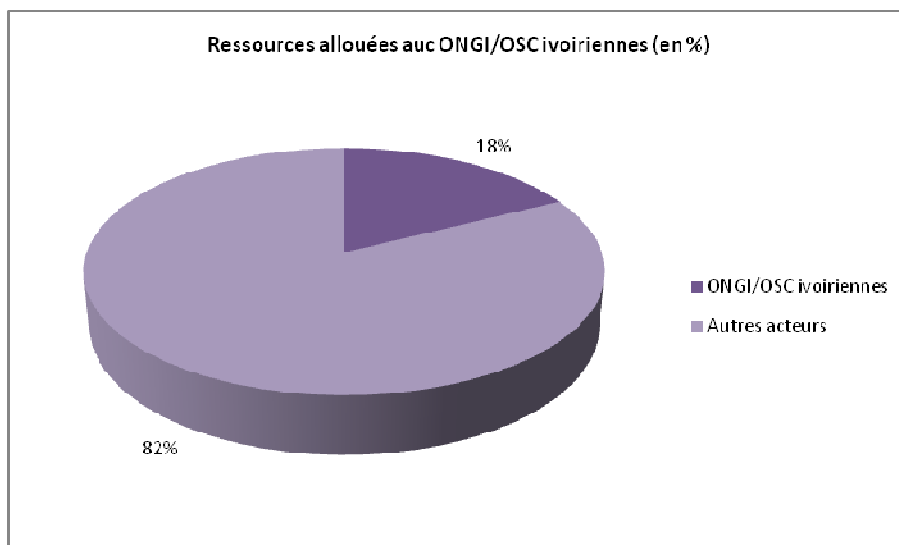
Quant à l'allocation des ressources, le graphique ci-après reporte les pourcentages en fonction des différents secteurs.

Graphique 62 : Ressources allouées aux ONGI/OSC ivoiriennes par secteurs d'intervention



Si l'on prend en considération le montant total alloué aux ONGI/OSC ivoiriennes, la représentation graphique est la suivante.

Graphique 63 : Ressources allouées aux ONGI/OSC ivoiriennes (tous secteurs)



De cette analyse quantitative il ressort que les ONG internationales et les OSC ivoiriennes ont eu un **rôle primordial** dans la mise en œuvre de l'intervention communautaire dans le pays. Par ailleurs, pour la période 2003-2009 n'ont pas été inclus quelques projets qui ne rentrent pas encore dans les statistiques et qui sont reportés dans le tableau ci-après.



| Projets financés en cours (2009-2010) dans le secteur de la Santé et de l'Éducation dans le cadre du 4 <sup>ème</sup> Programme d'urgence et Réhabilitation post-crise (PUR) |                              |                                  |                                 |  |
|--|------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--|
| Projet   | Durée                        | Montant                          | Organisation réalisant l'action | Activités et localités   |
| Contribution à la mise en place de la politique nationale de traitement de la malnutrition aigüe en Côte d'Ivoire.   | 12 mois<br>(07/2009-07/2010) | 600.000                          | Action contre la Faim           | Renforcer les capacités et apporter un appui au Programme Nationale de Nutrition aux Districts sanitaires de Tengrela, Korogho, Odienné, Madinani et Ferkessédougou. |
| Consolidation du Soutien à la restauration du Système Educatif dans les Zones de déplacement et de retour.   | 9 mois                       | 649.091<br>Contribution UE : 98% | Norwegian Refugee Council       | Secteur éducation<br>Zone de Man, Odienné, Daloa, Guiglo et Bouaké.  |
| Appui à l'insertion professionnelle des handicapés et jeunes adultes vulnérables dans la localité de Man.  | 24 mois                      | 694.445<br>Contribution UE : 98% | Handicap sans frontières        | Secteur éducation<br>Zone de Man   |

Quant aux programmes thématiques, il faudrait ajouter les projets financés dans le cadre de l'appel à propositions ANE « in country » pour l'année 2008 et 2009.

Ci-après le tableau pour l'année 2008 est reporté.

| Projets financés suite à l'appel à proposition ANE « in country » 2008  |                              |                                     |                                 |   |
|---|------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---|
| Projet  | Durée                        | Montant                             | Organisation réalisant l'action | Activités et localités  |
| Renforcement des capacités du mouvement des personnes handicapées en Côte d'Ivoire.                                   | 36 mois<br>(09/2009-03/2012) | 934.220<br>Contribution UE : 53%    | ADD                             | Secteur social  |
| Appui à la redynamisation de la société civile et la promotion de l'état de droit dans la Région des 18 Montagnes     | 24 mois<br>(12/2008-02/2009) | 499.189<br>Contribution UE : 90%    | Caritas                         | Renforcement de capacité des ANE                              |
| Structuration, renforcement et intégration économique d'un réseau associatif de 40 écoles familiales agricoles.       | 48 mois<br>(01/2009-01/2011) | 887.779<br>Contribution UE : 50,69% | IECD                            | Renforcement et intégration économique d'un réseau associatif |
| Programme de structuration, de renforcement des capacités des ANE, et de concertation avec les collectivités locales. | 48 mois<br>(06/2009-06/2011) | 666.667<br>Contribution UE : 75%    | CCFD                            | Renforcement de capacité des ANE                              |

Quant à l'année 2009, les projets et les bénéficiaires sont reportés dans le tableau suivant.

| Projets financés suite à l'appel à proposition ANE « in country » 2009   |                              |                                     |                                 |  |
|--|------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|--|
| Projet   | Durée                        | Montant                             | Organisation réalisant l'action | Activités et localités                         |
| Renforcement des associations communautaires pour mieux protéger les enfants de l'Ouest de la Côte d'Ivoire.                 | 24 mois<br>(02/2010-01/2012) | 460.000<br>Contribution UE : 72,8%  | Save the Children               | Protection de l'enfance                        |
| Décentralisation et participation territoriale pour un nouveau développement en Côte d'Ivoire.                               | 30 mois<br>(01/2010-07/2012) | 670.000<br>Contribution UE : 74,6 % | DRC                             | Décentralisation et participation territoriale |
| Appui au développement communautaire des quartiers défavorisés de Côte d'Ivoire pour favoriser l'accès aux services de base. | 36 mois<br>(01/2010-01/2013) | 593.775<br>Contribution UE : 75%    | Terre des Hommes                | Appui au développement communautaire           |
| Appui à la dynamisation des organisations agricoles du secteur du vivrier en Côte d'Ivoire.                                  | 48 mois<br>(01/2010-02/2013) | 499.486<br>Contribution UE : 90%    | Université des collectivités    | Appui aux organisations agricoles              |
| Défendre la liberté de circulation à travers une plate-forme renforcée de la société civile.                                 | 24 mois<br>(03/2010-03/2012) | 599.810<br>Contribution UE : 75%    | IRC                             | Renforcement de capacité des ANE               |
| Programme de structuration, de renforcement des capacités des ANE et de concertation avec les collectivités locales.         | 36 mois<br>(12/2009-12/2012) | 278.078<br>Contribution UE : 89,9%  | Promo Femme 2000                | Renforcement de capacité des ANE               |

Il existe finalement deux subventions qui concernent plusieurs pays. Ci-après la première.

| Subvention « Multi-Country »  |                              |                                     |                                 |  |
|---|------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|--|
| Projet  | Durée                        | Montant                             | Organisation réalisant l'action | Activités et localités                               |
| Renforcement des capacités des collectivités locales du Burkina Faso et de Côte d'Ivoire dans la logique de dialogue et de construction de la paix pour le développement. | 36 mois<br>(01/2010-12/2012) | 1.112.828<br>Contribution UE : 74,8 | AIMF                            | Renforcement des capacités des collectivités locales |

La deuxième subvention, ci-après reportée, concerne l'Initiative européenne démocratie et droits de l'homme.

| Subvention EIDHR « Multi-Country »  |                              |                                    |                                 |                                  |
|---|------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Projet  | Durée                        | Montant                            | Organisation réalisant l'action | Activités et localités           |
| Civic Ownership for human rights enforcement, Stability Improvement, Organizations and networking (COHESION) in the Manu River Union (CI, Liberia, Guinea). | 24 mois<br>(01/2010-12/2011) | 1.874.999<br>Contribution UE : 80% | AR/LH                           | Renforcement de capacité des ANE |

### 6.2.1. Quelques réflexions sur l'intervention communautaire dans le pays

Même en l'absence d'un programme d'appui à la société civile, les OSC ivoiriennes, de manière directe ou indirecte (via les ONG internationales) ont donc été impliquées de manière très

**importante** dans la coopération communautaire à partir de 2003, et ce tant dans l'instrument géographique que thématique.

Malgré ce scénario encourageant, il existe **3 problèmes majeurs** qui risquent de mitiger les résultats et l'impact de cette implication massive des OSC ivoiriennes.

Le premier problème est représenté par le contexte particulier qui a caractérisé l'intervention communautaire dans la période de 2003 à 2009. En effet, s'agissant de répondre à une crise profonde du pays sur les plans politique, institutionnel, social et économique, l'intervention communautaire a été caractérisée par l'**urgence**, qui n'est pas le contexte idéal pour valoriser les compétences des organisations de la société civile.

En réalité, les contextes de l'urgence et de l'humanitaire demandent une **expertise très pointue** que l'on trouve rarement chez les organisations de la société civile. En plus, lorsque ces dernières sont impliquées elles ont normalement un rôle de simple exécutant ou plus souvent de sous traitant des ONG internationales sur des aspects secondaires par rapport à l'intervention principale. D'où le deuxième problème : la nature des relations contractuelles.

En effet, les OSC ivoiriennes n'ont été impliquées dans la coopération communautaire que comme **prestataires de services**. Bien que cela soit un aspect important, il faut toutefois s'interroger sur les effets d'une part des ressources importantes mises à la disposition des OSC et d'autre part sur les effets à moyen et long terme. La question a une double implication : la vocation des acteurs de la société civile et la mission de chaque organisation.

Pour ce qui est de la vocation des OSC, le diagnostic a mis en évidence une **très forte carence**, voir aussi l'absence, de la vocation d'acteur de dialogue social et politique dans les politiques et stratégies de développement surtout pour les OSC de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> niveau. Clouer la vocation des acteurs de la société civile ivoiriens quasi exclusivement à la prestation de services risquerait de leur nier la reconnaissance juridique et politique qui leur a été donnée par les Accords de Cotonou, qui est le cadre qui devrait régir toute action de coopération entre la Côte d'Ivoire et l'Union européenne.

Il est évident que si des ressources importantes sont allouées uniquement pour utiliser la vocation des OSC ivoiriennes à la prestation de services, comme c'est effectivement le cas non seulement pour la coopération communautaire mais, comme on l'a constaté dans la présente étude de mapping, aussi pour les autres bailleurs – y compris les ONG internationales –, la société civile sera incitée toujours plus à ne s'occuper que de ça. Le risque bien évidemment est d'**éloigner** davantage de l'arène publique les acteurs de la société civile qui ne seraient appelés que pour offrir leur prestations sans pour autant s'intéresser au dialogue sur les politiques et stratégies de développement et plus en général de la gestion de l'espace public.

Quant à la mission des organisations de la société civile ivoiriennes, la conséquence logique est que ce mode opératoire uniquement lié à la prestation de services risque de provoquer une véritable mutation génétique : d'OSC en bureaux d'étude où la logique qui compte c'est la **logique marchande** du marché de la consultation ou de la main d'œuvre à bas prix.

La question n'est pas simple et ne peut pas trouver de réponses dans le court terme. Il s'agit plutôt pour l'intervention communautaire dans le pays d'élaborer une **stratégie à moyen et long terme** vis-à-vis des acteurs de la société civile, ce qui représente justement le troisième problème.

En effet, si on compare les résultats du diagnostic des OSC avec les ressources importantes déployées dans le cadre de l'intervention communautaire on peut en déduire que cette intervention s'est mise en œuvre sans une véritable stratégie de **valorisation** de la société civile ivoirienne.

La réalisation d'un programme d'appui à la société civile ivoirienne ne peut pas bien évidemment être la seule solution. Bien au contraire, le nouveau programme d'appui et de renforcement de capacités de la société civile ne pourra avoir un sens et un impact appréciable que s'il est conçu et

réalisé dans le cadre d'une **stratégie plus large** qui puisse valoriser et prendre en compte les différentes vocations et toutes les diversités de la société civile ivoirienne.

### 6.2.2. *Quelques considérations sur l'approche « lignes thématiques » en matière de RC*

Il est certain que dans des pays ACP comme la Côte d'Ivoire, marqués par de longues périodes d'instabilité politique et sociale, où il n'existe pas une tradition acquise de concertation et de partenariat entre l'Administration et les acteurs de la société civile et où, par ailleurs, la coopération structurelle de l'Union Européenne n'intègre pas le soutien aux acteurs non étatiques comme priorité dans le PIN, les lignes thématiques offrent une **source de financement flexible et facilement mobilisable**.

Dans ce sens, la ligne « coopération décentralisée », dans le passé, et actuellement, le programme « Acteurs non étatiques et Autorités locales », ont représenté, et continuent à le faire, une **véritable opportunité** pour le renforcement des capacités des OSC ivoiriennes, qui sont confrontées à de sévères problèmes de financement.

Toutefois, compte tenu de la situation de fragilité des OSC en Côte d'Ivoire, à l'exception de quelques rares organisations qui excellent, et au regard du « vide institutionnel » existant en matière de programmes et d'initiatives de coopération adressés à ces acteurs, ainsi que la faible présence de partenaires techniques, au-delà des ONG humanitaires, **l'approche « ligne thématique » risque de ne pas être l'approche adéquate pour contribuer à la mise à niveau des OSC**.

En effet, tandis que l'appui aux initiatives locales de développement nécessite une approche guidée par « la demande » (le but étant de financer les activités et les initiatives proposées par les acteurs eux-mêmes), le renforcement des capacités, spécialement dans des contextes institutionnels comme celui de la Côte d'Ivoire, nécessite une approche programmatique coordonnée, capable de concilier « la demande » et « l'offre » selon une logique de partenariat et de processus d'**accompagnement** des organisations à moyen terme.

Des résultats de l'exercice de diagnostic élaboré au cours de la mission et des échanges tenus avec les représentants des OSC ivoiriennes, il ressort qu'un bon nombre d'organisations n'ont pas été en mesure d'identifier **correctement** et de préciser leur demande en matière de renforcement de capacités, sans parler des exigences formelles en matière de formulation du projet, dictées par l'appel à propositions.

Certaines des organisations ayant réussi à présenter une demande recevable et finançable ont rencontré des problèmes lors de la mise en œuvre des projets de renforcement des capacités, compte tenu des exigences fermes en matière de **suivi technique et financier**.

En effet, l'approche « **ligne thématique** », malgré sa prédisposition globale, finit par privilégier les organisations solidement assises et/ou déjà soutenues et/ou ayant une expérience en matière de rédaction de projets, au détriment des organisations dépourvues d'un tel soutien et expérience, et ceci malgré la pertinence des organisations et des projets présentés. Autant une approche sélective s'avère nécessaire, compte tenu des moyens limités et de l'existence d'une pléthore d'organisations, quelques-unes très peu opérationnelles, autant une sélection excessive, voire restrictive, risque de mitiger l'impact du programme, en terme du nombre d'organisations assistées.

En outre, l'approche « ligne thématique », en l'absence d'un **schéma stratégique défini**, résulte en l'éparpillement des initiatives isolées et peu coordonnées et/ou en une concentration excessive sur certains thèmes (notamment la formation au détriment d'autres outils moins connus par les organisations) et/ou certaines régions géographiques (notamment la ville d'Abidjan).

Ceci dit, l'appel à propositions doit être considéré comme une initiative importante dont les résultats devront servir tant à la Délégation de l'UE qu'aux autres partenaires pour orienter leurs

efforts en matière d'appui aux acteurs de la société civile dans le cadre d'une **nouvelle stratégie** d'appui à la société civile à moyen et long terme.

**Avantages d'une démarche programmatique en matière de renforcement des capacités :**

- ❑ La notion d'un « **programme** » qui intègre une pluralité d'actions diverses et complémentaires, visant à renforcer les organisations et les dispositifs d'appui existants, dans le cadre d'objectifs à long terme, s'appuyant sur les orientations des stratégies nationales de lutte contre la pauvreté ;
- ❑ L'existence d'un **schéma stratégique d'intervention**, cohérent et adapté au contexte ivoirien et aux priorités en matière de renforcement des capacités ;
- ❑ La possibilité de mettre en place une **démarche progressive** avec une autonomisation graduelle des organisations ;
- ❑ L'existence d'une **cellule de projet centrale**, chargée de la gestion du programme, qui agit par ailleurs, en tant que relais, des acteurs de la société civile en quête d'informations et de contacts et comme lieu de capitalisation et d'interface ;
- ❑ La possibilité de constituer un **pool d'expertise**, national et international dans plusieurs disciplines, mobilisable selon les exigences du programme.

## 7. Conclusions et recommandations de l'étude

### 7.1. Conclusions de l'étude : les enjeux pour la société civile et les besoins ressentis en renforcement de capacités

La crise politique du pays a grandement **réduit la capacité et la crédibilité** de l'Administration publique, laissant un état fragile caractérisé par la faible **existence de mécanismes de participation** des acteurs de la société civile, au processus de prise de décision.

Dans un tel contexte, un élément clef est la dimension temporelle – sans doute caractérisée par **le moyen et surtout le long terme** - que la **construction participative de la vie du pays** exige : le renforcement des capacités est particulièrement plus complexe dans une société fragmentée par des phénomènes de détérioration sociale et par des situations de conflit qui ont perduré et continuent à l'être dans une sortie infinie de la crise.

Pour que cette construction participative de la vie du pays puisse avoir lieu de manière responsable et efficace, il faut qu'il y ait la **confiance et la cohésion sociales** entre les différents groupes humains et sociaux qui sont caractérisés par le même défi : celui de la reconstruction du pays pour atteindre le développement durable de tout son territoire.

Dans ce cadre, l'enjeu majeur pour la consolidation et le perfectionnement du processus de démocratisation dans le pays, condition indispensable pour sortir de la crise, est **l'appropriation du mécanisme décisionnel** de la part de la société civile, de façon à ce qu'elle puisse devenir un acteur actif et contribuer de manière pertinente à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement, dans l'optique de l'exercice de la responsabilité sociale et de **l'intérêt collectif**, et dans la logique de la **bonne gouvernance**.

Aujourd'hui la société civile en Côte d'Ivoire est confrontée à **quatre enjeux majeurs** qui sont illustrés ci-dessous.

#### 7.1.1. La construction et la gestion de l'espace public selon une logique de gouvernance locale

Le premier enjeu pour la société civile ivoirienne consiste en la **construction et la gestion de l'espace public** qui est représenté à la fois par la sortie de la crise et par la relance de la décentralisation. En effet, une grande opportunité s'offre à la société civile, au niveau local et communal, d'intégrer et d'enrichir par sa propre contribution la contexte de la décentralisation, qui est **l'arène publique privilégiée** où restituer à la société civile ses prérogatives pour longtemps ignorées du fait de la crise et du contexte d'urgence humanitaire.

Cela comporte que **deux aspects** soient pris en compte : le positionnement des différents OSC ivoiriennes selon leur mission et vocation ; et le rôle primordial des acteurs de la société civile dans le dialogue sur les politiques et stratégies de développement.

Pour ce qui est du premier aspect, il est important qu'un **positionnement correct** puisse changer les tendances en cours pour lesquelles les organisations de base se comportent comme des organisations de 2<sup>ème</sup> niveau, les organisations intermédiaires comme des petites organisations faitières et les organisations de 3<sup>ème</sup> niveau comme des petits bureaux d'étude.

Il s'agit en d'autres termes de faire en sorte que les organisations de la société civile et leurs leaders puissent tout d'abord réfléchir et ensuite se positionner de **manière cohérente** avec leur mission et vocation et offrir ainsi leur contribution au dialogue politique pour sortir le pays de la crise et pour l'identification de modèles de développement durable pour l'avenir du pays, ce qui est au cœur du deuxième aspect.

En effet, une des raisons d'être des organisations de la société civile est celle de donner leur **contribution** au développement du pays. Or, d'une part il faut d'abord que ce rôle soit **reconnu et accepté** par l'Etat et les bailleurs de fonds et d'autre part que les OSC ivoiriennes soient claires dans la redéfinition des relations de pouvoir au sein de la nouvelle arène publique qui ressortira de cette phase de transition politique et institutionnelle mais surtout dans l'après crise.

Cela est important également aux fins d'une autre question que plusieurs partenaires actifs dans le pays sont en train de poser depuis un certain temps : la **visibilité** de la société civile. Or, il est évident que si les organisations de la société civile ne sont pas appelées à jouer un rôle dans la gestion de l'espace public, mais uniquement de prestation de services, alors même leur visibilité sera compromise. Ce qui légitime la plupart des bailleurs à affirmer que la société civile n'existe pas dans le pays. Ce qui est bien évidemment très loin de la réalité.

### **7.1.2. La dichotomie au sein des OSC entre la prestation de services et le positionnement en tant qu'acteurs de développement**

Le deuxième enjeu est représenté par la **dichotomie** qui existe au sein des organisations de la société civile, et plus particulièrement pour celles du deuxième et troisième niveaux de structuration. Cette dichotomie concerne d'une part l'action orientée vers la prestation de services et d'autre part celle qui reconnaît au cœur de sa mission les questions de développement et surtout de dialogue sur les politiques et stratégies nationales et sectorielles.

A la base de cette dichotomie, qui est de plus en plus **généralisée** tant auprès des ONG européennes qu'africaines – mais qui connaît en Côte d'Ivoire une ampleur considérable en raison du contexte de cristallisation et pérennisation d'une situation de crise et d'urgence humanitaire - il y a trois facteurs :

- la rareté des ressources financières ;
- la carence d'expertise nationale pour la mise en œuvre des programmes et des projets de développement promus par les bailleurs de fonds présents dans le pays ;
- le manque d'accompagnement, aggravé par la présence de modalités d'intervention typiques de la logique de l'urgence et de l'aide humanitaire.

En ce qui concerne la rareté des ressources financières pour le développement du pays, elle est la conséquence du **désengagement** de la communauté des donateurs à partir des années 2002-2003, marquées non seulement par une instabilité politique et institutionnelle du pays, mais aussi par des conditions de violences graves et une situation généralisée d'insécurité. Cela a provoqué non seulement le départ des agences et bureaux de coopération au développement, mais aussi l'impossibilité pour les ONG de développement de trouver les moyens nécessaires à leurs activités.

Ces dernières années d'incertitude ont donc compromis une situation déjà rendue difficile par l'extrême rareté des fonds mais aussi des **ressources humaines** de qualité et de compétences pointues. Ces aspects étant indispensables à la mise en œuvre de programmes et projets de développement, ce qui est la base du deuxième facteur.

En effet, la **reprise progressive** au cours des deux dernières années (et plus particulièrement à partir de l'Accord de Ouagadougou en 2007) de la coopération structurelle de quelques acteurs de coopération (par exemple l'Allemagne et surtout l'Union européenne et la Banque Mondiale) notamment à travers les ressources très importantes dans l'humanitaire, ainsi que dans la zone « grise » (intervention entre développement et humanitaire comme dans le cas de la coopération américaine dans le domaine de la santé et plus particulièrement de la lutte contre le SIDA) a impliqué une forte **demande d'expertise nationale**.

C'est ainsi que les ONG de développement ont été de plus en plus **impliquées** en tant que prestataires de services dans la mise en œuvre de programmes et projets car souvent – surtout dans les régions septentrionales et occidentales du pays – elles constituaient la **seule expertise disponible**.

Cette **orientation** vers la fonction de prestataires de services au sein du monde des ONG ivoiriennes – mais aussi des organisations faïtières de 3<sup>ème</sup> niveau, a été caractérisée par des modalités de **relation asymétrique** avec leurs partenaires internationaux. C'est ainsi que l'aspect de l'accompagnement des acteurs nationaux, qui aurait dû être à la base d'actions de renforcement de capacités, a été complètement **négligé** par leurs partenaires, notamment les ONG internationales.

Une telle tendance a été sans doute **accélérée** par la présence massive ces dernières années des ONG internationales intervenant dans l'urgence et l'humanitaire dans les zones septentrionales du pays (la zone CEMO). La logique d'intervention de celles-ci ne prévoit, ni le partenariat, ni l'accompagnement des acteurs ivoiriens, mais simplement l'exécution de tâches ponctuelles caractérisées dans la plupart des cas par des relations de sous-traitance. Ce qui constitue le troisième facteur.

Les conséquences de ce processus peuvent être assez dangereuses pour le mouvement associatif ivoirien pour plusieurs raisons. Tout d'abord, pour ce qui est des organisations de deuxième niveau, le processus comporte un éloignement de l'action des ONG de développement par rapport à leur mission originelle, ce qui provoque souvent **une fracture avec les acteurs qu'elles devraient accompagner**, à savoir les organisations de base qui risquent de rester isolées dans leur dimension micro.

Souvent, les organisations de base ne sont pas valorisées pour leur **capacité d'innovation** et de mise en œuvre d'expériences de gouvernance au niveau local, mais elles sont considérées comme des acteurs à encadrer selon des modalités établies par les bailleurs de fonds, ce qui est aux antipodes de la logique d'accompagnement qui est à l'origine de la spécificité et même de la force des ONG de développement.

De plus, cette situation amène ces organisations à se concentrer dans des zones d'intervention ayant un plus grand nombre de bailleurs de fonds. Ce faisant, on assiste à une **concentration** des interventions des ONG dans certaines zones au détriment des zones les plus éloignées, comme dans le nord est et même l'est du pays, ou des zones avec un potentiel important de développement, comme dans l'ouest, mais qui ne font pas l'objet d'interventions massives de la part des bailleurs de fonds.

Un deuxième aspect, est lié à la **perte d'importance** des organisations faïtières dans les débats nationaux en matière de politiques et stratégies de développement. En effet, la tendance du deuxième niveau de structuration de la société civile à se positionner vers le modèle de la prestation de services, risque d'affaiblir les rares organisations faïtières qui ont leur raison d'être dans le plaidoyer et dans le dialogue avec l'Etat, en plus bien évidemment des services qu'elles peuvent offrir à leurs organisations membres.

Ces différents aspects témoignent d'un **problème de positionnement stratégique de la société civile** vis-à-vis des questions de développement durable du pays, ce qui se traduit également par une certaine **léthargie**, surtout au 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> niveaux, quant à sa **capacité d'initiative**. Aujourd'hui, la préoccupation majeure de ces niveaux de la société civile semble s'identifier avec la recherche de raccourcis pour repérer les ressources financières indispensables à sa **survie**, dans un contexte caractérisé par une **concurrence** accrue tant à l'intérieur du mouvement associatif ivoirien qu'à l'extérieur.

### **7.1.3. La concurrence interne et externe aux acteurs ivoiriens**

Le virage des ONG vers un modèle prépondérant de prestation de services, en s'éloignant ainsi de leurs mission et vision originaires, entraîne une **crise d'identité** qui risque de remettre en cause leur rôle de moteur du progrès et de la démocratie, car elle comporte l'adoption de modèles de comportement typiques des bureaux d'études - et plus en général du secteur marchand – comme l'aspect de la concurrence.



En effet la société civile ivoirienne, surtout pour ce qui est de son deuxième niveau de structuration, est caractérisée par **une forte concurrence interne pour l'accès aux ressources des bailleurs, indispensables à sa survie**. Un exemple, déjà cité dans le présent rapport, est représenté par la concurrence qui a caractérisé les OSC ivoiriennes lors de la participation à la compétition en 2007 pour bénéficier des ressources du Fonds Social de Développement de la coopération française : 1.800 propositions environ pour 32 projets retenus, soit un **taux de succès d'à peine 1,8%**.

Quant aux bailleurs, les modalités d'accès à leurs ressources se font souvent – à juste titre – selon des procédures assez **strictes et rigides** de mise en concurrence, tels par exemple les appels à propositions sur les lignes thématiques de la Commission européenne ou les procédures, sans doute un peu plus souples, de la coopération française, ce qui alimente davantage un climat de compétition, parfois exaspéré, au sein du mouvement associatif ivoirien.

A cet effet, il faut relever la naissance d'un phénomène assez nouveau pour la société civile en Côte d'Ivoire : **le recours à des consultants pour la rédaction et, malheureusement, aussi pour la conception de projets à soumettre aux bailleurs** selon les formats et les caractéristiques requis par les procédures des différents partenaires techniques et financiers présents dans le pays.

Cet esprit qu'on pourrait définir de « marchand » ne milite certes pas en faveur de la **concertation** au sein des différentes réalités et expressions de la société civile, ni d'une position commune face aux énormes défis de sortie de la crise et du développement durable du pays.

Quant à la **concurrence externe**, exercée par la plupart des ONG internationales, elle est sans doute assez dangereuse pour l'avenir de l'ensemble du mouvement associatif ivoirien.

En effet, bien que quelques **ONG internationales** aient joué un rôle déterminant dans l'accompagnement de quelques acteurs nationaux, en général les ONGI agissant surtout dans l'humanitaire ne semblent pas du tout intéressées à l'affirmation d'un mouvement ivoirien fort et doté de compétences pointues, en mesure de dialoguer avec l'Etat pour apporter son point de vue dans la recherche des solutions aux nombreux problèmes qui entravent le développement du pays et la sortie de sa longue crise.

En réalité, ces dernières années – suite aux difficultés liées à la recherche de financement au Nord - on assiste à une tendance des ONG internationales à développer des **stratégies de « captation » des financements locaux** disponibles dans les pays en développement.

Ce faisant, en Côte d'Ivoire, ces structures se placent souvent dans une logique de **compétition**, voir de **concurrence** avec des OSC nationales, avec des conséquences néfastes sur le développement de ces dernières. Elles voient leurs rôles réduits à des fonctions de sous traitants ou de prestataires de services.

Certes, dans un contexte de rareté des ressources financières, surtout pour les thématiques liées au développement, les OSC ivoiriennes ont accepté cette **logique qui dans l'immédiat pouvait assurer leur survie**. Mais le revers de la médaille les amène à tendre vers une **logique d'entreprises**, pour ne pas dire de bureaux d'études, **les éloignant progressivement de leurs missions et de leur vision**. D'où la profonde **crise d'identité, mais aussi financière**, dans laquelle ces organisations végètent.

Cette tendance d'une partie des ONG internationales à se positionner en Côte d'Ivoire en tant qu'intermédiaires et souvent en tant que prestataires de services en exécutant directement des actions sur le terrain, risque de bouleverser de manière profonde la vie des OSC nationales. Ces dernières étant déjà affaiblies par leurs problèmes internes et dépourvues de ressources, acceptent, pour survivre, de jouer un rôle de simples prestataires de services ou de **sous-traitants**, alors qu'elles devraient être considérées comme des **partenaires à part entière**.

Ainsi, il n'est pas rare de constater dans des documents de projets des partenariats bien « affichés », mais qui au moment de la mise en œuvre se traduisent par une **relation asymétrique**, voir de domination entre les deux partenaires : l'ONG internationale contrôle l'ensemble du

processus de mise en œuvre ainsi que la gestion financière, et l'OSC nationale se trouve confinée dans une position de simple prestataire de services « à la tâche ».

Cette attitude d'une partie des ONG internationales en Côte d'Ivoire en tant qu'exécutants directs, les amènent à recruter un grand nombre de **personnel ivoirien qualifié** pour la réalisation des activités sur le terrain. C'est ainsi que les meilleurs cadres et spécialistes ivoiriens, motivés par des conditions salariales plus attrayantes migrent du monde des OSC nationales vers ces organisations internationales.

La concurrence des ONG internationales se manifeste donc autant sous la forme de **l'accès aux financements**, que sur le plan des **ressources humaines qualifiées**. Parfois le partenariat entre organisation ivoirienne et ONG du Nord se traduit par des échecs patents : au lieu de renforcer les capacités des OSC ivoiriennes, ce partenariat « de façade » provoque un affaiblissement important de ces dernières.

Finalement, une partie des ONG internationales, suivies par la plupart des OSC nationales, tend à se comporter progressivement comme de simples bureaux d'études en faisant ainsi la **concurrence au secteur privé et aux agences de l'Etat**, sous le prétexte qu'il n'existe ni de compétences pointues, ni une expertise de valeur dans le pays.

Et pourtant, il serait intéressant d'approfondir cet aspect vu que dans certains domaines, telles les infrastructures socio-économiques de base, on continue à préférer l'implication des ONG internationales, alors qu'il existe dans le pays des compétences qui répondent à toutes les conditions et compétences demandées par les bailleurs de fonds.

#### **7.1.4. D'énormes besoins en matière de renforcement de capacités, confrontés à l'absence de partenaires capables de relever le défi**

Malgré l'intérêt accru pour les OSC et l'accroissement graduel de l'engagement en Côte d'Ivoire des partenaires techniques et financiers, particulièrement les ONGI, il existe un véritable **vide** en matière de programmes et d'initiatives de coopération adressés aux acteurs de la société civile ivoirienne. En effet, si les bailleurs s'intéressent aux OSC, c'est fondamentalement pour **des raisons instrumentales** (en tant que prestataires de services pour certaines composantes de leurs projets et programmes de développement) ou **d'une manière tangentielle**.

Du côté des ONG internationales, comme évoqué dans les paragraphes précédents, seule **une minorité de partenaires opère dans une logique qui vise le partenariat, opérationnel ou stratégique avec les organisations nationales, et intègre des objectifs de renforcement des capacités**.

Ces partenaires ont des ressources limitées au sein d'une communauté « humanitaire », qui a une vision à court terme plutôt orientée vers la satisfaction des **besoins immédiats** des populations.

En effet, la majorité adopte une approche "paternaliste", voire même "dirigiste", vis-à-vis des partenaires ivoiriens et un mode opératoire radicalement **éloigné** de cette logique d'accompagnement et de co-maîtrise d'œuvre (de maîtrise d'œuvre conjointe).

Ce ne sont donc pas **ces ONG à vocation humanitaire qui peuvent aider à faire émerger un nouveau leadership au sein des organisations nationales, aussi bien de base que des organisations du deuxième niveau**.

Cette réalité contraste fortement avec les besoins énormes en matière de **renforcement de capacités** exprimés par les représentants des OSC et identifiés par la mission. En effet, comme mis en évidence dans le chapitre 5 consacré au diagnostic des OSC, bien qu'il existe un nombre de points de force - telle la forte disponibilité à l'engagement dans l'espace local et à l'autofinancement - les OSC, et plus particulièrement le deuxième et troisième niveau de structuration, sont confrontées à d'énormes faiblesses structurelles.

Ainsi, comme déjà illustré dans le chapitre 5, le mouvement associatif ivoirien a du mal à **trouver tant un positionnement stratégique correct au sein du contexte ivoirien que des modèles efficaces de survie et de développement de son action.**

A ce stade il est important d'examiner plus en détails les besoins en matière de renforcement des capacités, selon une **analyse différenciée** par niveaux de structuration.

Il convient de signaler que l'analyse des besoins en renforcement de capacités - en termes de problèmes auxquels les organisations sont confrontées pour accomplir leur mission- est élaborée à partir des résultats obtenus grâce aux **différents outils méthodologiques** utilisés pour dresser le diagnostic des OSC ivoiriennes, à savoir : la fiche d'autodiagnostic et les focus group pour les organisations de 1<sup>er</sup> niveau ; le questionnaire semi structuré, les focus group et les entretiens bilatéraux pour les organisations de 2<sup>ème</sup> niveau ; la grille d'évaluation pour les organisations faitières.

### Les besoins identifiés en renforcement de capacités

**Pour ce qui est des organisations du 1<sup>er</sup> niveau (organisations de base):**

| NIVEAU DE RENFORCEMENT DE CAPACITES | PRINCIPAUX CONSTATS  |
|-------------------------------------|--|
| Niveau Individuel                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Faible niveau de préparation des membres des OB ;</li> <li>(ii) Divergence dans les motivations des membres au sein des structures ;</li> <li>(iii) Absence d'une mission partagée : la finalité des groupements n'est pas clairement établie : <i>« Chacun n'a pas la même perception du concept de groupement, notamment en fonction de la définition que l'on attache au mot « projet » et par voie de conséquence, de la genèse des groupements »</i> ;</li> <li>(iv) Non respect des textes de base des organisations par leurs membres ;</li> </ul>   |
| Niveau organisationnel              | <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) L'identité des groupements surtout en dehors de la ville d'Abidjan est particulièrement imprécise, comme si le groupement était une fin en soi ;</li> <li>(ii) Mauvaise gestion des organisations avec des détournements des ressources financières ;</li> <li>(i) Manque de ressources ; ce qui limite la capacité de développement des organisations ;</li> <li>(ii) Faible niveau de connaissance des systèmes et des procédures propres aux bailleurs de fonds et une très grande dépendance à cet égard, des organisations intermédiaires (ONG, bureaux d'études, etc.), qui souvent, monopolisent le dialogue avec les partenaires ;</li> <li>(iii) Manque de matériel, vétusté de l'outillage, problèmes d'approvisionnement des organisations et absence de lignes de financement (crédit et subventions) à la portée des OB ;</li> <li>(iv) Position d'inégalité vis-à-vis des organisations intermédiaires, qui agissent souvent dans une logique « top down » ;</li> <li>(v) Manque de moyens pour capitaliser et divulguer les expériences de gouvernance locale ;</li> </ul> |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
|                                    | (vi) Manque de transparence et de gestion démocratique ;  |
| Niveau Institutionnel et sectoriel | <p>(i) Isolement à l'échelle territoriale ;</p> <p>(ii) Difficulté à faire connaître leurs expériences de gouvernance qui pourraient être capitalisées et appliquées ailleurs ;</p> <p>(iii) Procédures d'acquisition des subventions très rigides et complexes ;</p> <p>(iv) Inadéquation du cadre juridique. Difficultés pour obtenir l'agrément auprès des autorités ;</p> <p>(v) Absence d'informations sur les programmes/projets/etc. Les informations circulent difficilement.</p> |

**Pour ce qui est des organisations du 2<sup>ème</sup> niveau (organisations intermédiaires) :**

| NIVEAU DE RENFORCEMENT DE CAPACITES | PRINCIPAUX CONSTATS  |
|-------------------------------------|--|
| Niveau Individuel                   | <p>(i) Les organisations sont souvent confrontées à des problèmes de caractère structurel concernant leurs ressources humaines (notamment l'absence de personnel qualifié et souvent l'absence de personnel tout court) ;</p> <p>(ii) Absence d'une vision sur le rôle et le positionnement des OSC ;</p> <p>(iii) Détachement de la réalité à la base ;</p> <p>(iv) Méconnaissances du contexte et des enjeux posés (décentralisation, DSRP, etc.) ;</p> <p>(v) Manque de leaders avec une vision sur le développement, à l'exception d'un nombre réduit d'organisations, du fait principalement de l'importance consacrée à l'urgence et au mode opératoire propre à l'intervention humanitaire ;</p> <p>(vi) Faiblesses techniques des cadres au niveau du montage des projets et de leur mise en œuvre et suivi, en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- outils spécifiques liés au travail d'animation et structuration en milieu rural et urbain : méthodes de diagnostic rapide, plans de développement local, techniques d'animation de groupes, accompagnement de porteurs de projets, montage de microprojets, etc.</li> <li>- outils et méthodes propres à l'ingénierie des projets : le cycle du projet, les différents types d'études (de la pré-identification à l'évaluation ex-post), l'analyse économique et financière, l'analyse technico-économique, les mesures d'impact, le suivi-évaluation, le cadre logique ; etc.</li> </ul> |
| Niveau Organisationnel              | <p>(i) Fracture des organisations, en termes d'approche et de vision, avec les acteurs à la base ;</p> <p>(ii) Manque de capacité de planification et d'une attitude à s'interroger sur les valeurs et la mission de l'organisation, sa vision du futur et son</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>positionnement stratégique. Les organisations évoluent souvent sans direction claire, selon les opportunités du contexte, dictées par les politiques des bailleurs de fonds et par le contexte dominant qui est celui de l'humanitaire ;</p> <p>(iii) La question du leadership efficace se pose à différents niveaux, en raison de l'inexpérience des dirigeants. Les structures internes ne fonctionnent pas toujours selon des règles démocratiques et souvent les conflits qui en découlent paralysent l'activité ordinaire de l'organisation ;</p> <p>(iv) Les organisations sont confrontées à une situation presque généralisée de « précarité » en termes de ressources (inexistence d'un minimum d'équipements pour assurer le fonctionnement ordinaire ; communications difficiles ; etc.) ;</p> <p>(v) Les organisations, exception faite de quelques structures, ne disposent pas de systèmes « professionnels » de gestion visant l'efficacité et l'efficience de ces interventions. Trop souvent, les organisations sont fortement personnalisées, sans une vraie délégation de pouvoir et un partage de responsabilités. Les procédures sont rarement explicitées et les manuels pour la gestion des ressources financières, matérielles et humaines sont encore une exception ;</p> <p>(vi) Faible niveau de spécialisation. Un bon nombre d'organisations dites « de lutte contre la pauvreté » se situe dans un terrain indéfini d'intervention, qui se profile uniquement à partir des opportunités de financement offertes par les bailleurs de fonds et notamment dans l'humanitaire ;</p> <p>(vii) Faible capacité d'innovation, notamment en matière d'approches participatives visant à accompagner les acteurs à la base.</p> |
| <p>Niveau<br/>Institutionnel<br/>et sectoriel</p> | <p>(i) Manque de capacité de construire la confiance ; absence d'un code de conduite ou d'une charte déontologique ;</p> <p>(ii) Absence d'espaces effectifs promouvant les échanges et la concertation ;</p> <p>(iii) Manque de coordination entre les différentes organisations. L'information ne circule pas et souvent des conflits apparaissent ;</p> <p>(iv) Concurrence pour l'accès aux financements et le positionnement vis-à-vis de l'Etat et des bailleurs en matière de dialogue politique qui semble être quasi absent parmi les préoccupations des organisations de 2<sup>ème</sup> niveau.</p>  |

**Pour ce qui est des organisations du 3<sup>ème</sup> niveau (organisations faïtières)**

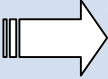
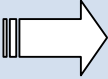
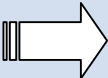
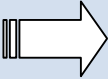
| NIVEAU DE RENFORCEMENT DS CAPACITES | PRINCIPAUX CONSTATS   |
|-------------------------------------|---|
| <p>Niveau<br/>Individuel</p>        | <p>(i) Les compétences techniques requises dans les discussions avec le gouvernement et les bailleurs de fonds sur les stratégies de développement ne sont pas utilisées et sont mises à la disposition de la prestation de services et de la recherche de financements pour les organisations membres ;</p> <p>(ii) Manque de compréhension sur les stratégies propres à la société civile ;</p> |

| NIVEAU DE RENFORCEMENT DS CAPACITES | PRINCIPAUX CONSTATS   |
|-------------------------------------|---|
|                                     | (iii) Les organisations sont souvent trop personnalisées.   |
| Niveau Organisationnel              | <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Absence d'une vision partagée des stratégies de développement pour l'avenir du pays et d'une mission claire pour l'organisation qui trop souvent se lance sur le « marché » de l'urgence humanitaire pour la recherche des financements ;</li> <li>(ii) Manque de vocation de service aux membres de la part d'un bon nombre d'organisations faitières exception faite pour la recherche des financements ;</li> <li>(iii) Manque de relations avec les organisations membres et éloignement des élites par rapport à la base ;</li> <li>(iv) Manque de temps et de moyens financiers : les organisations membres ne disposent pas de personnel et de moyens suffisants pour les destiner au travail de concertation avec d'autres organisations ;</li> <li>(v) Insuffisance de formes et d'outils de communication, ce qui empêche la circulation de l'information ;</li> </ul> |
| Niveau Institutionnel               | <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) La concurrence et la collusion : souvent les organisations membres des organisations faitières se perçoivent comme des concurrents pour des besoins de financement, accès aux moyens, relations avec les partenaires, etc. ;</li> <li>(ii) Dynamiques inefficaces : manque d'expérience de travail en réseau ; manque de méthodes et d'outils adaptés aux besoins ; faible utilisation des technologies de l'information ;</li> <li>(iii) Quasi absence d'un quatrième niveau qui permettrait la concertation avec d'autres familles d'acteurs non étatiques, exception faite pour des expériences récentes potentiellement très positives telles la CSCI et l'ANOPACI.</li> </ul>   |

## 7.2. Recommandations : vers une stratégie en appui aux acteurs de la SC ivoirienne

Concernant les recommandations, elles sont formulées par rapport **aux quatre enjeux majeurs** identifiés par la mission. C'est ainsi que chaque enjeu trouve sa reformulation en termes d'axe stratégique qui est, par ailleurs, décliné en une série de mesures organisées par acteur cible (société civile ; Administration ; partenaires techniques et financiers et Union Européenne). Le but final étant celui d'identifier **les principales composantes d'une stratégie cadre à moyen et long terme** en appui aux acteurs de la société civile ivoirienne.

La figure ci-après illustre le passage des conclusions aux recommandations :

| ENJEUX IDENTIFIES POUR LA SC   |   | AXES STRATEGIQUES PROPOSES   |
|--|---|--|
| 1. La construction et la gestion de l'espace public selon une logique de gouvernance locale                                      |  | <b>Axe stratégique 1</b> - Vers une construction et gestion de l'espace public local selon une logique de gouvernance locale |
| 2. La dichotomie au sein des OSC entre la prestation de services et le positionnement en tant qu'acteurs de développement        |  | <b>Axe stratégique 2</b> – Vers un positionnement des OSC en tant qu'acteurs de développement                                |
| 3. La concurrence interne et externe aux acteurs ivoiriens   |  | <b>Axe stratégique 3</b> – Vers une logique de coopération et de partenariat au sein de la SC et avec les partenaires        |
| 4. D'énormes besoins en matière de renforcement des capacités, confrontés à l'absence de partenaires capables de relever le défi |  | <b>Axe stratégique 4</b> – Vers un renforcement des capacités efficace et adapté aux différents acteurs et vocations         |

Les 4 axes stratégiques et les mesures y afférentes sont présentées ci-dessous sous forme de tableaux. Il convient de signaler que pour certaines recommandations formulées à l'égard de l'Union Européenne, plus de précisions sont fournies afin qu'elle puisse guider l'**opérationnalisation** de la stratégie proposée.

| <b>AXE STRATEGIQUE 1 - VERS UNE CONSTRUCTION ET GESTION DE L'ESPACE PUBLIC LOCAL SELON UNE LOGIQUE DE GOUVERNANCE LOCALE</b> |   |
|--|---|
| <b>Société civile</b>  | <p>1. <b>Repositionnement stratégique</b> des OSC en cohérence avec la nécessité d'« inventer l'après crise » et remplir d'une présence qualifiée le cadre représenté par la relance de la décentralisation : accepter les défis et participer activement dans le respect des différentes vocations et selon le niveau de structuration des organisations de la société civile :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OB : à travers la pratique de la gouvernance locale selon les règles de la démocratie communale ;</li> <li>• ONG : information et sensibilisation des populations + accompagnement des OB ;</li> <li>• Organisations faïtières : communication à double voie ; capitalisation d'expériences ; dialogue politique et plaidoyer à partir des priorités de la base.</li> </ul>   |
| <b>Administration</b>  | <p>1. Reconnaître le rôle et la valeur ajoutée de la société civile dans la gestion de l'espace public et dans les expériences de gouvernance (surtout au niveau local) ;</p> <p>2. Rendre les <b>dispositifs de suivi du DSRP</b>, surtout au niveau régional et local, cohérents avec le cadre de la décentralisation, en termes administratifs et politiques.</p>  |
| <b>Partenaires techniques et financiers</b> (bailleurs et ONGI)  | <p>1. Insertion <b>des programmes</b> et des projets dans le contexte de l'action des institutions décentralisées : les partenaires doivent se positionner en tant qu'acteurs en appui aux processus en cours tout en essayant de favoriser l'exercice d'invention de l'après crise ;</p> <p>2. <b>Appuyer les OSC</b> dans leurs efforts de repositionnement stratégique à travers plusieurs mécanismes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>l'assistance technique</b> à travers une mise à disposition (à moyen ou court terme) de ressources humaines (volontaires ou assistants techniques), ou des ressources financières destinées au recrutement d'une compétence locale ;</li> <li>▪ <b>l'appui institutionnel</b> en ressources financières (particulièrement les bailleurs) ;</li> <li>▪ <b>l'accompagnement</b> des organisations locales à travers l'élaboration de diagnostics institutionnels, des formations, l'appui-conseil dans l'action, etc. ;</li> <li>▪ <b>limiter le recours à la prestation de services</b> et (surtout pour les ONGI) limiter et à terme éliminer les relations asymétriques de sous traitance en faveur de relations de véritable partenariat.</li> </ul> |



|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Union Européenne</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Au niveau de l'opérationnalisation de la Stratégie Pays, veiller à ce que les arrangements institutionnels prévus pour la mise en œuvre soient <b>cohérents</b> avec la <b>Stratégie de Décentralisation</b> ;</li><li>2. Intégrer une <b>vision territoriale</b> dans les programmes par le biais de <b>l'élaboration/appui aux plans de développement local</b> avec une forte implication des OSC ;</li><li>3. Intégrer <b>des dispositifs de suivi au niveau communal (avec la participation des pouvoirs locaux, des services déconcentrés et de la SC)</b> des programmes inscrits dans la stratégie pays ;</li><li>4. <b>Appuyer les OSC</b> dans leurs efforts de repositionnement stratégique à travers les mécanismes disponibles (fondamentalement le nouveau programme d'appui aux OSC 10<sup>ème</sup> FED et les lignes thématiques mais aussi les mesures d'accompagnement y afférentes – les fonds mis à la disposition de la DUE pour le lancement et la gestion des lignes thématiques -).</li></ol> |
|-------------------------|---|

| <b>AXE STRATEGIQUE 2 – VERS UN POSITIONNEMENT DES OSC EN TANT QU'ACTEURS DE DEVELOPPEMENT</b> |  |
|---|--|
| <b>Société civile</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promouvoir des <b>espaces d'échange</b> entre les différentes familles d'OSC dans le but d'établir un cadre de concertation régulier (ONG, syndicats, confessions religieuses, associations, etc.) ;</li> <li>2. Pour les <b>ONG</b> (et plus généralement avec les organisations de 2<sup>ème</sup> niveau) : promouvoir une réflexion stratégique dans le but de clarifier leur mandat et par conséquent, la cohérence de l'action avec leur mission.</li> </ol>   |
| <b>Administration</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elargir la <b>participation des OSC</b> aux débats nationaux (dispositif de suivi du DSRP, autres cadres de concertation, etc.) et promouvoir un dialogue effectif ;</li> <li>2. Laisser l'opportunité aux OSC <b>de choisir leurs représentants</b> au sein des instances de dialogue et concertations nationales.</li> </ol>   |
| <b>Partenaires techniques et financiers</b><br>(bailleurs et ONGI)                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Veiller à ce que les <b>recommandations formulées pour l'Administration soient respectées</b> dans les processus de dialogue politique ;</li> </ol> <p>Sur le plan opérationnel :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Respecter la <b>vocation des organisations</b> : confier aux OSC des tâches qui leur appartiennent selon leur vocation (les OSC ne sont pas des agences de micro travaux, ni de micro entreprises ou bureaux d'études) ;</li> <li>3. Sortir de la <b>zone grise</b> : établir une nette division entre les approches humanitaires et développementalistes. Confier les programmes de développement à des organisations faisant du développement ;</li> <li>4. <b>Appuyer les OSC</b> dans leurs efforts de réflexion stratégique et de mise en place d'espaces d'échange.</li> </ol> |
| <b>Union Européenne</b>   | <p>En plus des recommandations 1-4, sur la dimension politique de la coopération :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Inform</b>er et impliquer les OSC <b>dans l'élaboration, suivi et évaluation de la stratégie communautaire dans le respect des dispositions contenues dans l'Accord de Cotonou</b> (voir une explication plus détaillée ci-après)</li> </ol>   |

## L'information et implication des OSC dans l'élaboration, suivi et évaluation de la stratégie communautaire dans le respect des dispositions contenues dans l'Accord de Cotonou

Comme mentionné dans le paragraphe 4.6. l'implication des acteurs non étatiques dans le cadre des relations ACP-UE défini par l'Accord de Cotonou, doit être effective à trois grands niveaux : (i) au niveau de l'accès à l'information ; (ii) au niveau du dialogue et de la concertation pour la définition et le suivi de la mise en œuvre des stratégies et des programmes ; (iii) au niveau de la mise en œuvre des programmes et des projets.

### **Niveau 1. Information des acteurs non étatiques**

L'information constitue le point de départ et la condition "*sine qua non*" pour assurer une application correcte des dispositions de l'Accord en matière d'implication des acteurs non étatiques tout au long du processus de la coopération ACP-UE. Dans ce sens, l'Accord de Cotonou reconnaît la nécessité d'informer correctement les acteurs non étatiques sur la nature et les dispositions régissant la coopération ACP-UE, sur le contenu de la coopération et ses modalités de mise en œuvre, ainsi que sur les nouvelles possibilités de contribuer à la formulation des politiques et des stratégies et de leur mise en œuvre.

Il convient de signaler que la plupart des acteurs ivoiriens rencontrés au cours de la mission, notamment au niveau des 4 régions visitées, ont **mis en évidence un manque d'information sur les stratégies et les activités de la Délégation de l'UE en Côte d'Ivoire.**

Pour répondre à ce déficit d'information, il faudrait que la DUE intègre l'information et la communication en tant qu'axe prioritaire, de manière à assurer **aux OSC l'accès à l'information selon un esprit de transparence et de visibilité**, tant sur le plan des **politiques et des stratégies communautaires** (notamment le DSP et le PIN) que sur celui des **opportunités de financement** (y compris les lignes thématiques). Un effort particulier devra être fait dans **les zones d'intervention retenues comme prioritaires** (ou avec une forte concentration d'interventions) pour la mise en œuvre du 10<sup>ème</sup> FED, compte tenu également des contraintes pour atteindre les interlocuteurs et de la situation fortement déficitaire sur le plan de l'accès à internet pour certaines régions du pays.

Finalement, il est fondamental que l'information ne soit pas uniquement en direction des destinataires de la société civile, mais que les systèmes d'information intègrent aussi des mécanismes de **rétroaction ou feed-back** sur ce que la société civile élabore et met en œuvre tant au niveau national que régional et local.

Une attention particulière devra être prêtée aux expériences de gouvernance à la base. Cette communication, qu'on pourrait appeler à **deux voix**, pourra aider la Délégation à se rapprocher de la réalité du pays et à disposer d'informations sur les effets de ses politiques et stratégies.

### **Niveau 2. Dialogue/Concertation dans la définition et suivi des politiques et stratégies de coopération**

Une des innovations de l'Accord de Cotonou réside dans **l'effort de rationalisation de la gestion de l'aide européenne par le biais de la simplification des instruments et l'introduction de véritables exercices de planification stratégique**, impliquant tous les "*stakeholders*" importants, et visant à offrir un cadre cohérent et compatible avec les stratégies de développement nationales et les objectifs de l'Union Européenne. Dans ce nouveau cadre, la programmation devient un moment clé que les OSC, en tant que "*stakeholders*" de plein droit, ne devraient pas manquer. Par ailleurs, s'agissant d'un exercice de programmation glissante, c'est-à-dire dans lequel la notion de performance acquiert une importance capitale et la mise en œuvre des programmes indicatifs fait l'objet de revues et d'exams systématiques, **l'implication accrue des OSC doit s'insérer régulièrement tout au long du processus.**

La question qui se pose cependant est : **quel est le rôle réservé à ces acteurs tout au long du processus de programmation et de suivi?** Trois moments apparaissent spécialement opportuns, et certains principes directeurs devraient être respectés à leur égard :

- (i) **Au moment de l'élaboration du Document de Stratégie Pays (DSP)<sup>17</sup>** : les acteurs de la société civile, ainsi que les autres acteurs non étatiques, devraient être en mesure - en termes de volonté, capacité et compétences - **d'apporter leur vision dans les travaux préparatoires de la Stratégie** : l'analyse du contexte politique, économique et social du pays, des contraintes, des capacités et des perspectives. Compte tenu du fait que les Documents de Stratégie Pays se conçoivent dans le cadre et par rapport aux Stratégies Nationales de Développement et de Lutte contre la Pauvreté élaborées par les états avec l'appui des partenaires, les analyses du contexte des DSP sont basées sur celles des DSRP dont l'élaboration, comme évoqué dans les paragraphes précédents, se fait sur la base des consultations participatives aussi à l'échelle décentralisée -.

L'approche participative de la coopération européenne doit donc s'ancre davantage sur l'approche participative du gouvernement, appuyée par les partenaires (Institutions de Bretton Woods, etc.), tout en essayant de l'améliorer à plusieurs échelons : national, régional, communal ou sectoriel avec les autorités concernées. Une approche distincte visant à la création d'un circuit parallèle "*made in UE*" risquerait de fragiliser le processus national.

Des OSC provenant de tous les domaines d'intérêt, sur la base de leur rôle complémentaire et leur potentiel de développement, devraient **contribuer à la définition et influencer les politiques et les stratégies de coopération**, afin qu'elles soient mieux ancrées à la réalité sociale dans une optique de lutte contre la pauvreté (principes de pertinence, appropriation et viabilité), et qu'elles soient porteuses et promotrices de bonnes pratiques de gestion et de démocratisation. Pour ce faire, il est important que des informations claires et complètes soient fournies aux acteurs non étatiques en temps utile, afin de leur permettre de préparer leurs contributions aux exercices de dialogue et de consultation. Par ailleurs, avant même le démarrage des consultations, il y a lieu de prévoir le mécanisme pour intégrer les observations des OSC dans les stratégies de réponse de l'UE et les stratégies sectorielles définies dans les Documents de Stratégie Pays et les programmes Indicatifs y afférents, afin d'éviter que leur consultation devienne un simple "cautionnement" des décisions prises auparavant. Finalement, des informations concernant le résultat des consultations devraient être fournies aux OSC.

Un autre aspect important dans cette étape est le rôle de facilitation que l'UE devrait jouer pour promouvoir le dialogue entre le gouvernement et les acteurs non étatiques. De nouveau, à ce stade, il ne s'agit pas de promouvoir des cadres de concertation "tête-à-tête" UE-OSC, mais plutôt de la promotion des espaces de concertation dans lesquels les autorités, les bailleurs de fonds et les OSC, tout en respectant leurs rôles respectifs, puissent se retrouver.

Du point de vue du processus de suivi et de revue de la coopération :

- (ii) Les OSC devraient participer tout au long du processus de programmation glissante, et être impliqués davantage dans **les dispositifs et institutions de pilotage mis en place pour le suivi et l'évaluation périodique des performances**. C'est ainsi que les OSC devraient être associées dans les **exercices de revue annuelle, à mi-parcours et finale** que la coopération européenne envisage d'entamer dans le respect des dispositions de Cotonou. A ce sujet, il y a lieu de développer un système d'indicateurs réalistes qui puisse permettre de vérifier la qualité du processus d'implication des OSC et de ses résultats, compte tenu du fait que la participation des OSC est aussi un des critères de performance de la coopération. Il est important de souligner comment l'expérience menée par la DUE en septembre 2009 par rapport à la revue à mi-parcours du 10<sup>ème</sup> FED doit se poursuivre à l'avenir compte tenu également de la qualité de la participation des OSC et des suggestions fournies par ces dernières pendant ledit exercice.

D'autre part, les OSC devraient être partie prenante dans les **comités et autres institutions de pilotage**, créés pour le suivi régulier des programmes et des projets de la coopération, et qui jusqu'à présent ont été réservés majoritairement aux représentants de l'Administration et de la

<sup>17</sup> Compte tenu des circonstances exceptionnelles de la coopération en Côte d'Ivoire, ces étapes n'ont pas été dûment respectées dans l'élaboration du DSP 10<sup>ème</sup> FED. En effet, seule une consultation des OSC a été effectuée en octobre 2006 pendant l'élaboration du DSP UE-CI 10<sup>ème</sup> FED à travers l'organisation d'une série d'ateliers thématiques avec la société civile en vue de débattre sur les secteurs de concentration (4 ateliers sur : secteurs sociaux ; infrastructures ; gouvernance économique et APE ; et gouvernance politique et droits de l'homme). Cependant, ces indications pourront servir pour l'institutionnalisation d'un dispositif de suivi de la coopération et la préparation de l'exercice de programmation du 11<sup>ème</sup> FED.

DUE. Cet aspect, pour ce qui est de la Côte d'Ivoire, représente une opportunité à saisir pour les acteurs non étatiques qui dans cet exercice devront être impliqués et, dans la mesure du possible, appuyés.

### *Niveau 3 – Participation dans la mise en œuvre des programmes*

L'engagement d'appliquer le principe du développement participatif imprègne aussi la phase de mise en œuvre des programmes et des projets de la coopération européenne. Dans ce sens, l'Accord de Cotonou se situe dans la continuité de la Convention de Lomé - qui prévoyait des modalités explicites comme les partenariats public-privé, les programmes de micro réalisations et les programmes de coopération décentralisée, dans le cadre du PIN et du PIR, et les lignes budgétaires de co-financement des ONG ou de coopération décentralisée, entre autres, financées par le budget général de l'UE. Mais l'Accord de Cotonou implique un saut qualitatif important dès lors qu'il prévoit (Article 4 - Approche Générale) l'accès direct de la part des acteurs non étatiques aux ressources du FED, visant notamment à leur renforcement de capacités. Les modalités concrètes, cependant, comme pour la participation dans le dialogue et la concertation sur les politiques et stratégies de coopération, restent indéfinies au niveau de l'Accord et devront faire l'objet d'une précision ultérieure dans la phase d'élaboration du Programme Indicatif National ou Régional, dans le meilleur des cas, ou lors de l'identification et l'instruction des programmes.

En Côte d'Ivoire deux grands types de financement sont à la disposition des acteurs non étatiques : (i) la mise en œuvre du Programme Indicatif National (les OSC peuvent participer en tant que partenaires dans la mise en œuvre des programmes s'inscrivant dans le cadre des secteurs arrêtés dans le Programme Indicatif. Leur degré d'implication dépendra de la nature des interventions et des possibilités d'établir des partenariats public-privé) et; (ii) les lignes thématiques financées par le budget communautaire.

| <b>AXE STRATEGIQUE 3 – VERS UNE LOGIQUE DE COOPERATION ET DE PARTENARIAT AU SEIN DE LA SC ET AVEC LES PARTENAIRES</b> |  |
|---|--|
| <b>Société civile</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborer <b>un code de conduite (un code déontologique)</b> régissant le partenariat avec les ONGI (engagement à moyen terme, mesures pour éviter la « débauche », intégration des objectifs de renforcement des capacités, etc.)</li> </ol>   |
| <b>Administration</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer l'image de la Côte d'Ivoire à l'extérieur afin d'attirer des partenaires techniques (autres que les humanitaires) <b>capables de travailler dans une logique de développement et d'accompagnement des acteurs ivoiriens</b></li> </ol>   |
| <b>Partenaires techniques et financiers</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respecter <b>la vocation des organisations</b> : confier aux OSC des tâches qui leur appartiennent selon leur vocation (les OSC ne sont pas des agences de micro travaux, ni de micro entreprises ou bureaux d'études)</li> <li>2. Sortir de la <b>zone grise</b> : établir une nette division entre les approches humanitaires et développementalistes. Confier les programmes de développement à des organisations faisant du développement</li> <li>3. Appuyer l'élaboration et souscrire <b>au code déontologique</b> régissant le <b>partenariat entre les ONGI et les OSC</b> : <p style="text-align: center;"><b><i>Esprit du partenariat</i></b><br/> <i>« Le partenariat est la relation entre deux ou plusieurs organismes pour la mise en œuvre d'un projet, qui repose sur la coopération, respectant l'égalité de pouvoir des parties et se basant sur l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité. C'est un processus dynamique qui doit s'inscrire dans la durée, sur des compétences données et une vision partagée d'un objectif de solidarité internationale »<sup>18</sup></i></p> </li> <li>4. Promouvoir une réflexion sur <b>une stratégie de formation des cadres nationaux</b> des OSC à mettre en œuvre par l'ensemble des partenaires techniques avec l'appui des bailleurs (cours de formation ; stages ; échange de personnel ; système de tutorat; ...)</li> </ol> |

<sup>18</sup> Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud. Les Guides de Coordination Sud

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <p><b>Union Européenne</b></p> | <p><b>En plus de recommandations 1 - 4 formulées à propos des partenaires :</b></p> <p>5. <b>Briser l'isolement</b> : Lancer une stratégie de « marketing » pour attirer des partenaires potentiels pour la mise en œuvre de la Stratégie communautaire (<b>des accompagnateurs</b>) au niveau national, sous-régional et international :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Au niveau national : amener les ONGI présentes qui partagent cette vision à élargir leurs partenariats ;</li><li>• Au niveau de la sous région : sensibiliser les ONGI implantées dans les pays de la sous région sur la Côte d'Ivoire et les informer sur la stratégie communautaire et d'appui à la SC en Côte d'Ivoire (ex. au travers des DUE qui disposent de listes des ONG implantées) ;</li><li>• Au niveau international : sensibiliser les ONGI à travers leurs plateformes nationales et européennes (CONCORD ; Coordination Sud, Alliances Sud, CNCD, CONGDE, Eurostep, BOND, etc.) et les consortia d'ONG axés sur le renforcement de capacités (PSO, INTRAC, etc.) sur la stratégie communautaire et d'appui à la SC en Côte d'Ivoire. Une réunion pourrait être organisée à Bruxelles (une sorte de « table ronde de Bruxelles avec des ONG »).</li></ul> <p>6. Faire du respect du <b>code déontologique</b> régissant le partenariat entre les ONGI une des conditions pour l'implication dans les programmes FED et établir <b>des mécanismes de suivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adapter les <b>lignes thématiques</b> priorisant des objectifs et des thèmes et favorisant le partenariat multi-acteur (notamment entre les ONGI et les acteurs locaux à travers des accords de partenariat, des systèmes de tutorat ;...)</li></ul> <p><i>(Voir ci-après pour une explication plus détaillée)</i></p> |
|--------------------------------|---|

### Quelques suggestions pour l'adaptation des lignes thématiques

- i. La priorité devra être accordée à **l'accompagnement des initiatives de développement** portées par les OSC (couple acteur – projet) et pas seulement à la pérennisation de structures existantes dans le paysage institutionnel ivoirien. Cette recommandation est d'autant plus valable pour les organisations de troisième niveau (organisations faitières), souvent caractérisées par les acteurs de la société civile eux-mêmes comme étant des « coquilles vides », très peu appropriées par les organisations de deuxième et premier niveaux.
- ii. Dans le but de promouvoir une meilleure appropriation de ses structures, une attention particulière devra être consacrée à **la mise en place de lieux de concertation** (permettant (i) de faire émerger et échanger sur les initiatives de gouvernance locale à la base et (ii) un échange entre les OSC appartenant au troisième niveau dans le but d'envisager la création de futures plateformes regroupant les différentes familles d'acteurs), ainsi qu'à **la circulation de l'information d'une part, entre les organisations de base et celles de deuxième niveau et d'autre part, entre les organisations faitières et les structures d'appui nationales**. Il est certain qu'un bon nombre d'organisations, malgré la situation difficile, dispose de connaissances qui ne sont pas suffisamment valorisées, probablement par défaut de communication.
- iii. Compte tenu de la faiblesse prépondérante des OSC et de **leur difficulté manifeste à formuler un projet de renforcement de capacités pertinent et viable**, une priorité devra être accordée **aux projets présentés par un tandem « OSC ivoirienne – ONGI »**. En effet, le travail en partenariat, où les organisations soumissionnaires s'assurent **le soutien d'un partenaire extérieur** contribue à une meilleure formulation de la demande (tant conceptuellement que sur un plan formel et administratif) et offre des garanties pour une meilleure implémentation grâce à l'accompagnement de l'organisation tout au long du processus de mise en œuvre du projet.
- iv. En matière de formation des ressources humaines, la priorité devra être accordée à la **formation - action directement liée à la préparation, mise en œuvre et/ou suivi des initiatives de développement** en cours ou en programmation, dans le but d'appuyer des opérations réelles et non virtuelles.
- v. En outre, les initiatives soutenues devront non seulement apporter une solution immédiate à un problème d'ordre technique ou organisationnel, mais **contribuer à promouvoir des réponses institutionnalisables à ce problème** (capacité de capitalisation et réplication des solutions recherchées).
- vi. Finalement, compte tenu de la faiblesse des moyens de travail, tant des acteurs publics que des acteurs privés, il est important de renforcer les synergies entre les intervenants afin d'optimiser les interventions. A l'heure actuelle, il semble que **les différents acteurs interviennent de façon trop isolée les uns des autres**. Une priorité devra donc être accordée **aux projets promouvant le regroupement de la demande** (des demandes coordonnées en matière de renforcement des capacités procédant d'un groupe d'organisations) **ou le regroupement de l'offre de services** d'appui et de formation, avec un personnel réduit de très bon niveau (création de pools d'expertise) dans le but d'éviter un éparpillement excessif des projets soutenus.



Une telle approche pourrait offrir l'avantage de **réaliser des économies d'échelle** en évitant l'existence de plusieurs projets parallèles, d'éviter le cloisonnement entre acteurs et de favoriser enfin la mise en réseau des organisations confrontées à des problématiques semblables pour lesquelles des solutions conjointes sont à rechercher.

| <b>AXE STRATEGIQUE 4 – VERS UN RENFORCEMENT DE CAPACITES EFFICACE ET ADAPTE AUX DIFFERENTS ACTEURS ET VOCATIONS</b> |  |
|---|--|
| <b>Partenaires techniques et financiers</b> (bailleurs et ONGI)   | <p>1. Appuyer la <b>dynamique de responsabilisation des acteurs de la SC selon une notion d'intérêt</b> collectif et de partenariat multi-acteur et le faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dans le respect des vocations des acteurs</li> <li>• se focalisant sur les besoins réels exprimés par les acteurs</li> <li>• adoptant une démarche de processus dans le respect des principes du renforcement des capacités</li> </ul> <p><i>(Voir ci-après un rappel des instruments/mécanismes pour le renforcement de capacités)</i></p>  |
| <b>Union Européenne</b>   | <p><b>En plus de la recommandation générale ci-dessus :</b></p> <p>1. <b>Utiliser et adapter les différents instruments disponibles</b> (thématiques et FED) dans le respect de l'Accord de Cotonou qui intègre le renforcement des capacités en tant qu'action transversale. A titre d'exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adapter les lignes thématiques</b> priorisant des objectifs et des thèmes et favorisant le partenariat multi-acteur (notamment entre les ONGI et les acteurs nationaux à travers des accords de partenariat, des systèmes de tutorat ; ...)</li> </ul> <p><i>(Voir l'explication plus détaillée offerte à propos de l'axe stratégique 3)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Intégrer l'objectif de renforcement de capacités des OSC dans les programmes inscrits dans le 10<sup>ème</sup> FED</b> (tel la santé, la décentralisation, etc.) et dans les FED successifs</li> <li>• Assurer un <b>suivi transversal</b> de l'objectif de renforcement des capacités des OSC</li> </ul> |

## Rappel des instruments/mécanismes/dispositifs pour le renforcement des capacités

Parler de renforcement des capacités d'une association ou d'un groupement de base, d'une organisation paysanne, d'une ONG de développement ou d'une organisation faïtière (réseau, fédération, coordination ; plate-forme, etc.) ne signifie pas la même chose et ne fait pas appel aux mêmes moyens. Il est donc impératif que, pour chaque organisation, le champ du renforcement institutionnel envisagé soit précisé.

En outre, les stratégies et les programmes en matière de renforcement institutionnel des organisations de la société civile intègrent normalement une pluralité d'instruments, dont :

- L'accès et la dissémination de l'information ;
- Les espaces d'échanges ;
- La formation ;
- La facilitation et l'accompagnement ;
- L'appui conseil ;
- La collaboration inter organisationnelle et la mise en réseau ;
- Le feedback et la capitalisation des expériences ;
- L'institutionnalisation des approches testées.

Un programme de renforcement institutionnel **n'utilise pas généralement un seul de ces instruments mais une combinaison d'instruments**, ce qui sert davantage à atteindre les différents objectifs des trois niveaux reportés ci-dessus.

Le renforcement des capacités sous-entend en effet différents objectifs et des moyens variés, adaptés à la nature de l'organisation objet du renforcement institutionnel<sup>19</sup> :

Tableau 3 : Les moyens pour le renforcement des capacités

| Les objectifs du renforcement institutionnel                   | Exemples de moyens et d'instruments à mettre en œuvre   |
|--|---|
| Améliorer l'accès à l'information                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création d'un bulletin (papier et/ou électronique) ;</li> <li>▪ Mise en place d'un site web « portail » pour l'ensemble des organisations ;</li> <li>▪ Organisation de réunions régulières ;</li> <li>▪ Favoriser la mise en relation avec d'autres acteurs de la société civile (niveau local, régional, national et international : Sud-Sud et nord-Sud) ;</li> <li>▪ Intégration des organisations dans des réseaux thématiques et/ou régionaux nationaux/internationaux ;</li> <li>▪ Etc.</li> </ul> |
| Améliorer le leadership des organisations de la société civile | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formations en matière de leadership ;</li> <li>▪ Appui conseil/assistance technique/accompagnement en matière de planification stratégique d'organisations ;</li> <li>▪ Appui conseil /assistance technique pour la clarification des rôles de pilotage et d'administration/gestion d'organisations ;</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>   |
| Améliorer les capacités  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui ponctuel à l'organisation d'ateliers locaux, nationaux ou régionaux,</li> </ul>  |

<sup>19</sup> Le tableau suivant a été élaboré à partir du tableau sur les champs du renforcement institutionnel élaboré par VSF et Cicda (Editions du Groupe Initiatives ; Traverses ; n° 14 ; juin 2004 ; page 23)

| Les objectifs du renforcement institutionnel   | Exemples de moyens et d'instruments à mettre en œuvre   |
|--|---|
| d'analyse des politiques publiques sectorielles et de lutte contre la pauvreté et des stratégies des bailleurs                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ séminaires ;</li> <li>▪ Formations en matière d'analyse de politiques publiques et stratégies des bailleurs de fonds ;</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>  |
| Améliorer les capacités de gestion et d'administration de l'organisation   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui conseil/assistance technique/accompagnement des organisations (par une organisation partenaire, un cabinet spécialisé ; etc.) ;</li> <li>▪ Financement d'études de diagnostic organisationnel ;</li> <li>▪ Missions ponctuelles des techniciens d'une organisation partenaire ;</li> <li>▪ Organisation et financement d'échanges nationaux et internationaux ;</li> <li>▪ Mise en place de systèmes et procédures au sein de l'organisation ;</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>  |
| Améliorer le degré de spécialisation des organisations   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui conseil/assistance technique/accompagnement des organisations (par une organisation partenaire, un cabinet spécialisé ; etc.) ;</li> <li>▪ Financement d'études de diagnostic organisationnel et des exercices de planification stratégique et/ou repositionnement organisationnel ;</li> <li>▪ Financement et/ou organisation de diagnostics visant à identifier et répertorier les capacités existantes au sein de la société civile ;</li> <li>▪ Missions ponctuelles de techniciens d'une organisation partenaire ;</li> <li>▪ Organisation et financement d'échanges nationaux ;</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>   |
| Améliorer les capacités de formulation, de gestion et de suivi des programmes et projets de coopération                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui conseil/assistance technique/accompagnement des organisations (par une organisation partenaire, un cabinet spécialisé ; etc.) dans la formulation et mise en œuvre des programmes ;</li> <li>▪ Formations en gestion de projets adressées aux responsables de programme au sein de l'organisation ;</li> <li>▪ Stages/échanges/ « twinnings » au sein des organisations partenaires ;</li> <li>▪ Missions ponctuelles de techniciens d'une organisation partenaire ;</li> <li>▪ Moyens financiers pour la prospection de projet ;</li> <li>▪ Recyclage des cadres de l'organisation ;</li> <li>▪ Appui à la mise en œuvre des projets concrets répondant aux besoins de la population ;</li> <li>▪ Etc.</li> </ul> |
| Améliorer les échanges et créer des espaces de concertation des organisations de la société civile                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation et financement d'échanges nationaux et internationaux ;</li> <li>▪ Promotion (de la part de bailleurs de fonds) d'espaces d'échanges sur les politiques sectorielles ;</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>   |
| Améliorer la coordination des organisations de la société civile   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation et financement d'échanges nationaux et internationaux ;</li> <li>▪ Promotion (de la part de bailleurs de fonds) d'espaces d'échanges sur les politiques sectorielles ;</li> <li>▪ Recherche-action à partir des expériences de la région / au niveau international ;</li> <li>▪ Appui à la mise en place d'instances factières ;</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>   |
| Améliorer les capacités de plaidoyer et de négociation des organisations de la société civile et leur positionnement stratégique | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui ponctuel à l'organisation d'ateliers locaux, nationaux ou régionaux, séminaires ;</li> <li>▪ Formations en matière d'analyse de politiques publiques et stratégies des bailleurs de fonds ;</li> <li>▪ Formations en matière de négociation et <i>advocacy</i> (plaidoyer) ;</li> <li>▪ Mise en réseau et appui/conseil de la part de partenaires spécialisés dans le domaine d'<i>advocacy</i> (plaidoyer) ;</li> </ul>   |

| Les objectifs du renforcement institutionnel   | Exemples de moyens et d'instruments à mettre en œuvre  |
|--|--|
| Contribuer à la représentativité et légitimité des organisations faïtières                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etc.</li> <li>▪ Organisation et financement d'échanges nationaux et internationaux ;</li> <li>▪ Promotion (de la part de bailleurs de fonds) d'espaces d'échanges sur les politiques sectorielles ;</li> <li>▪ Recherche-action à partir des expériences de concertation et coordination de la région/au niveau international ;</li> <li>▪ Appui financier pour la capitalisation des expériences de coordination locales et nationales ;</li> <li>▪ Appui à la mise en place d'instances faïtières ;</li> <li>▪ Appui/conseil – accompagnement pour améliorer les systèmes d'<i>accountabilty</i> des organisations faïtières ;</li> <li>▪ Etc.</li> </ul> |
| Renforcer la stabilité institutionnelle et financière des organisations de la société civile | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financement d'études de diagnostic organisationnel et des exercices de planification stratégique et/ou repositionnement organisationnel ;</li> <li>▪ Mise en place de systèmes et procédures au sein de l'organisation ;</li> <li>▪ Moyens financiers pour la prospection de projet ;</li> <li>▪ Recyclage des cadres de l'organisation ;</li> <li>▪ Appui à la mise en œuvre des projets concrets répondant aux besoins de la population ;</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>  |
| Renforcer la visibilité des actions entreprises par les organisations de la société civile   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favoriser la mise en relation avec d'autres acteurs de la société civile (niveau local, régional, national et international : Sud-Sud et nord-Sud), les instances municipales, le gouvernement et les bailleurs de fonds ;</li> <li>▪ Appui-conseil et financement pour la mise en place d'outils de communication adaptés (dépliants, bulletins ; sites web ; etc.) ;</li> <li>▪ Réalisation de films documentaires ;</li> <li>▪ Organisation et financement d'échanges nationaux et internationaux ;</li> <li>▪ Promotion (de la part de bailleurs de fonds) d'espaces d'échanges sur les politiques sectorielles ;</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>            |
| Capitaliser les bonnes pratiques et contribuer à construire une mémoire institutionnelle     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui-conseil et financement pour la mise en place d'outils de communication adaptés (dépliants, bulletins ; sites web ; etc.) ;</li> <li>▪ Recherche, appui-conseil et financement des bonnes pratiques, élaboration de répertoires d'expériences de bonne gouvernance locale ;</li> <li>▪ Organisation et financement d'échanges régionaux, nationaux et internationaux ;</li> <li>▪ Favoriser la mise en relation avec d'autres acteurs de la société civile (niveau local, régional, national et international : Sud-Sud et nord-Sud), les instances municipales, le gouvernement et les bailleurs de fonds ;</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>                |
| Améliorer le cadre réglementaire existant  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui-conseil et financement pour l'élaboration de textes de loi ;</li> <li>▪ Promotion d'échanges avec le gouvernement (cellules et services de relation avec les acteurs de la société civile) ;</li> <li>▪ Appui-conseil aux cellules et services gouvernementaux de relation avec les acteurs de la société civile.</li> </ul>  |