



Agora Consulting

Conseil en Organisation - Gestion publique - Gouvernance

Etudes-Conseil-Formation

**ETUDE DE BASE PORTANT
CONNAISSANCE DES ORGANISATIONS
DE LA SOCIÉTÉ CIVILE EN
REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE**

« L'utilité commune est le fondement de la société civile. »
Jean-Jacques Rousseau

RAPPORT FINAL

Commanditée par :



OXFAM

République Centrafricaine

AGORA CONSULTING

Etudes - Conseil - Formation

BP 6583 Yaoundé – Cameroun Téléphone : (+237) 242 01 10 82 / (+237) 222 21 92 89

RC/YAO/2006/B/1419 – N° de contribuable M 050600020765J - Titre de patente n° M 050600020765 J / RM 0010011 - D

**Février
2018**



TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	1
LISTE DES ACRONYMES	0
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	0
1. INTRODUCTION	2
1.1. CONTEXTE GLOBAL DE L'ETUDE	2
1.1.1 Une crise militaro-sécuritaire persistante et lourde de conséquences pour la République centrafricaine	2
1.1.2. Un retour lent à la stabilité avec le Plan de Relèvement et de Consolidation de la paix (PRPCA) 2017-2021	2
1.1.3. Les Organisations de la Société Civile (OSC) centrafricaine(s) : légitimité, rôle et enjeux dans les processus de relèvement et de consolidation de la paix	3
1.1.4. La Société civile selon OXFAM-RCA : vers un appui au positionnement de la Société Civile en tant qu'acteurs-clé de la bonne gouvernance	7
1.2. OBJECTIFS DE L'ETUDE	7
1.2.1. Objectif principal	7
1.2.2. Objectifs spécifiques	7
1.3. CHAMP GEOGRAPHIQUE DE L'ETUDE	8
1.3.1. Bangui	8
1.3.2. Paoua	9
1.3.3. Bria	11
1.4. RESULTATS ATTENDUS	12
1.5. DEMARCHE METHODOLOGIQUE	12
1.5.1. Type d'étude et approche globale	12
1.5.2. Echantillonnage des acteurs	13
1.5.2. Déroulement de la collecte des données	15
A Bangui	15
A Paoua	16
A Bria 18	
1.5.4. Difficultés rencontrées dans le cadre de la collecte	19
1.5.3. Analyse et traitement des données	19
2.1 CARACTERISTIQUES IDENTITAIRES ET SOCIOPROFESSIONNELLES DES ORGANISATIONS	20
2.1.1. Caractéristiques identitaires	21
2.1.2. Domaines et zones d'intervention	25
2.2. RAISON D'ÊTRE, STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET CADRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ORGANISATION	30
2.2.1. De la raison d'être des OSC	30
2.2.2. De la structure organisationnelle et du cadre de gestion des ressources humaines dans les OSC	34
2.3. DU CADRE DE GESTION FINANCIERE ET LOGISTIQUE DE L'ORGANISATION	43
2.4. DU CADRE DE GESTION OPERATIONNELLE ET DES COMPETENCES TECHNIQUES DES OSC	48
2.5. CAPACITE DE MOBILISATION ET D'INFLUENCE DES OSC	54
2.6. CAPACITE D'ADAPTATION A LA GESTION POST-CRISE	55
3. ANALYSE FFOM ET AXES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES	56
4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'ETUDE	57
4.1. Conclusions de l'étude	57
4.2. Recommandations de l'étude	57

RESUME EXECUTIF

La stratégie d'OXFAM en RCA pour la période 2016-2019 est articulée autour de deux piliers que sont l'humanitaire et la gouvernance. Son programme Gouvernance pour une citoyenneté active accorde un volet important au positionnement de la société civile dans le dispositif du relèvement et de la consolidation de la paix en RCA. Pour OXFAM, la Société civile doit jouer un rôle-clé, en complément de l'action gouvernementale. Elle doit contribuer à l'émergence d'une citoyenneté active en s'assurant que les citoyens veillent à une gestion plus transparente des affaires publiques et à une meilleure redevabilité de l'autorité publique vis-à-vis des populations. Le programme Gouvernance se propose de « contribuer à la réduction des causes profondes de la violence, des conflits et de la dépendance de l'assistance humanitaire, en augmentant les capacités d'influence de la société civile, pour des institutions étatiques qui font preuve d'une meilleure gouvernance au niveau local et national et sont capables d'apporter assistance et protection aux victimes des crises ». L'atteinte d'un tel objectif suppose une connaissance approfondie et actualisée des Organisations de la Société Civile (OSC), étant donné les dynamiques et changements réguliers qui surviennent au sein de la société centrafricaine. A cette fin, OXFAM a commandité une étude portant connaissance des organisations de la société civile en République Centrafricaine.

L'objectif de l'étude de base était de fournir à OXFAM et aux partenaires au développement, des informations fiables sur les principales OSC évoluant en RCA ainsi que la situation réelle de leurs capacités organisationnelles, techniques, managériales et d'influence. De manière concrète, Elle devait mettre en exergue : (1) les capacités organisationnelles, managériales et techniques des ONG ainsi que des autres composantes influentes des OSC, notamment les associations, les coalitions, les plateformes et réseaux ; (2) le niveau de pratique du leadership organisationnel, de leur engagement dans la promotion du genre, de l'influence, des partenariats et du réseautage ; (3) les forces et faiblesses des OSC avec l'objectif d'améliorer la collaboration avec ces acteurs ; (4) des recommandations à l'endroit de toutes les parties prenantes en vue du renforcement des capacités nationales et locales considérées comme insuffisantes.

La démarche globale de réalisation a reposé sur quatre (04) phases successives sanctionnées chacune par un rapport : (1) une phase de cadrage et de lancement de la mission ; (2) une phase de collecte et de traitement des données ; (3) une phase d'analyse des données et de rédaction du rapport provisoire et (4) une phase de finalisation, de validation et de remise du rapport final. Suivant les exigences méthodologiques consignées dans les Termes de Référence ainsi que le planning opérationnel validé, l'étude a été réalisée sur la base d'un échantillon constitué d'OSC menant des activités dans au moins une des trois zones d'intervention d'OXFAM ciblées, notamment la Commune de Bangui, la sous-préfecture de Bria et la sous-préfecture de Paoua. La population-mère a été constituée en cumulant les listes des OSC et ONG nationales représentées dans les clusters et/ou partenaires d'ONGI intervenant dans les zones de l'étude (cas de Paoua et Bria). 97 OSC ont été retenues à l'issue de l'échantillonnage par ranking suivant des critères définis et 75 d'entre elles ont effectivement participé à cette étude. Plusieurs constats / résultats ont été formulés à l'issue de l'étude :

(1) Des capacités organisationnelles, managériales et techniques des ONG ainsi que des autres composantes influentes des OSC

L'analyse des capacités organisationnelles et managériales a porté sur les caractéristiques identitaires des organisations (le statut légal, les paramètres de localisation et le niveau de structuration), leurs domaines ainsi que leurs zones d'intervention, leur raison d'être, leur structure organisationnelle, leur cadre de gestion des ressources humaines et leur cadre de gestion financière et logistique. L'analyse des capacités techniques a porté sur le cadre de gestion opérationnelle et les compétences des OSC en rapport avec leurs domaines d'intervention et certaines thématiques-clés définies par OXFAM.

Caractéristiques identitaires : Statut légal, paramètres de localisation (siège, adresses mail et téléphonique, logo) et niveau de structuration. S'agissant du statut légal, 21% des OSC rencontrées n'ont jamais disposé d'un agrément, 66% disposent au moins de l'agrément issu du MISCP et 13% disposent d'autres agrément en plus de celui du MISCP. 19% des OSC de Bangui ont un seul agrément (MISCP), 64% en ont deux (MISCP+MEPC) et 17% ont déclaré être titulaire de trois agréments et assimilés ou plus. 88% des OSC de Paoua ont un seul agrément (MISCP) et 13% en ont deux (MISCP+MEPC). A Bria, 33% des OSC ont déclaré un seul agrément (MISCP) et 67% deux (MISCP+MEPC). A Paoua ou à Bria, il est à noter que les OSC titulaires des deux agréments sont en majorité des représentations des OSC basées à Bangui.

S'agissant des paramètres de localisation, 80% des OSC déclarent avoir un siège localisé, un cadre de travail pour les activités. Seulement 15% reconnaissent être installées provisoirement, en attendant de retrouver un local. Le caractère provisoire serait assimilé au manque de ressources financières et à un ralentissement des activités, la plupart des bureaux d'ONG ayant été pillés durant la crise. Près 60% ont une adresse courriel mais 40 des 60% à peine y ont un accès régulier.

Plusieurs OSC se mettent ensemble pour louer des espaces ou préfèrent travailler à leur domicile respectif. Par ailleurs, 84% des OSC rencontrées possèdent un logo mais son usage n'est pas autant systématique qu'on pourrait le supposer.

Le niveau de structuration diffère d'une OSC à une autre ; 38,7% des OSC rencontrées sont de 1^{er} niveau 46,7% de 2^e niveau, 10,7% de 3^e niveau et 4,0% de 4^e niveau. Les OSC de niveau 3 se distinguent entre elles d'une part et des OSC de niveau 1 et de niveau 2 d'autre part par la capacité d'influence essentiellement. Si l'on se rapporte au statut légal, l'on retrouvera des OSC de niveau 3 ayant le même statut légal que celles de niveau 1 ; de même. De même, si l'on se réfère à la reconnaissance opérationnelle et technique, l'on retrouvera des OSC de niveau 2 plus apte techniquement et a ayant des activités plus régulières voire plus intenses que celle de niveau 3. Les OSC de niveau 4 ont une plus forte capacité d'influence et structure sont action autour de concertations stratégiques visant à faire valoir des préoccupations d'ordre national.

Domaines et zones d'intervention. Les domaines d'intervention des OSC sont par ordre de priorité la sécurité alimentaire (13%), la protection contre les violences faites sur le genre (12%), la protection de l'enfance (10%) et l'éducation (10%). La mission remarque également une tendance non négligeable à l'exercice dans plusieurs domaines de spécialisation afin de générer des revenus ou se poser sur des thématiques d'actualité, au-delà de l'approche cluster. Ces domaines sont précisément, l'agriculture et l'élevage (Chez les OSC de Bria et Paoua essentiellement), l'appui-conseil, les droits de l'homme, le commerce, l'environnement, le génie civil (réhabilitation de bâtiments et pistes rurales, chez les OSC de Bangui essentiellement et quelques-unes de Paoua). La propension à la spécialisation dans les domaines de l'agriculture et du génie civil est d'autant plus accentuée que l'essentiel des projets sur le relèvement portent de plus en plus sur l'amélioration de la sécurité alimentaire, l'entrepreneuriat agricole ou agropastoral et les travaux à Haute Intensité de Main-d'œuvre HIMO) pour canaliser les jeunes dont la vulnérabilité en termes d'enrôlement dans les groupes armés reste significative. Il s'agit en outre de domaines d'intervention revêtant la double dimension économique et sociale recherchées par les OSC.

Parlant des zones d'intervention des OSC, il ressort de l'étude un effort de présence des OSC sur toute l'étendue du territoire de l'étude ; cet effort est plus accentué dans la partie Ouest du pays. L'Ompella M'Poko, l'Ouham-Pendé, Bangui et la Basse-Kotto connaissent les niveaux les plus élevés. 18% sont représentées dans plus de 5 préfectures et 51% dans 3 à 5 préfectures. Les plateformes de niveau 4 (CIONGCA, ODCH, OFCA) et quelques-unes de niveau 3 (CNJCA, COMUC, GDRNE) interviennent sur toute l'étendue du territoire. Pour ces cas spécifiques, à l'exception d'OFCA qui jouit d'une représentation quasi-permanente et quelque peu autonome dans la plupart des préfectures, il s'agit d'une présence plus stratégique (plaidoyer, lobbying) que physique. Le choix des zones d'intervention s'adosse non seulement aux orientations de financement des partenaires techniques financiers, mais aussi par celles de l'administration publique et des donateurs privés.

Raison d'être de l'organisation (Finalité/But juridique, vision, mission, valeurs, documents de stratégie et d'évaluation des risques institutionnels). Globalement, 76% des OSC ont déclaré que leur but est essentiellement social et leur activité quotidienne éloignée de la logique de gain tandis que 24% ont indiqué se livrer à la fois à des activités lucratives et non lucratives. Il s'agit dans l'ensemble d'une question de perception ; en effet, la majorité des OSC qui ont déclaré être à but non lucratif mettent en avant leur finalité tel qu'encadré par la loi et ne souhaitent pas qu'une confusion soit entretenue de sorte à être assimilées à des prestataires de service. Cependant, dans les faits et dans un contexte général où les financements se font rares, les OSC qui survivent et fonctionnent assez normalement réalisent des activités qui génèrent des profits pour assurer les charges structurelles, financer et préfinancer certaines activités lorsque les bailleurs et les partenaires tardent à pourvoir aux fonds nécessaires.

Par ailleurs, 79% des OSC rencontrées ont défini et documenté leur vision, 32% seulement leur mission et 29% leurs valeurs. La situation connaît une variation significative suivant les zones. A Bangui par exemple, 85% en moyenne des structures rencontrées ont une vision, une mission et des valeurs définies et documentées, en moyenne 75% à Paoua. A Bria, seulement 57%, 14% et 26% des OSC ont défini respectivement leur vision, leur mission et leurs valeurs. Ces écarts se justifieraient par le niveau d'exposition à l'information sur la structuration et le fonctionnement d'une organisation, généralement au contact d'ONGI (dans le cadre des prestations conjointes ou de personnes ressources expérimentées (consultants, conseillers, etc. recrutés ou rencontrés dans le cadre de séminaires ou d'ateliers), la tendance étant à la reproduction de ce qui est appris sur ces questions.

63% des OSC rencontrées ont indiqué avoir un document de stratégie et 47% un document d'évaluation des risques institutionnels. Dans les faits cependant, s'agissant du document de stratégie, seulement 27% des 63% ont un document de stratégie élaborée ; il contient en général des indications sur la mission, les objectifs de l'organisation, les domaines d'intervention et activités, les cibles, les atouts et moyens dont elle dispose ainsi que les attitudes et pratiques (parfois consignées sous forme de règles de conduite, de procédure ou de recommandation) pour entretenir la performance de l'organisation. La plupart ont assimilé le document de stratégie à leur statut et règlement intérieur, à leur plan d'action ou à



leur document de procédures. En général par ailleurs, il n'y a pas non plus de document d'évaluation des risques institutionnels. Moins de 20% ont présenté un document similaire issu d'une évaluation ayant ressorti les atouts et contraintes de l'organisation dans le cadre de l'exécution d'un projet ou d'une action.

Structure organisationnelle (Des organes constitutifs de l'OSC/ONG et des mécanismes de concertation, caractéristiques des ressources humaines, éléments de procédures en vigueur au sein des OSC, des mécanismes de protection sociale, cohésion interne et gestion des conflits). Chaque OSC/ONG dispose à minima d'une Assemblée Générale (AG), d'un Conseil d'Administration (CA) et d'un Bureau Exécutif (BE). Ce sont les organes les plus permanents, typiques de structures organisationnelles classiques des associations ou d'initiatives de groupe dont le rôle est généralement encadré par la loi associative du pays, avant d'être adapté ou précisé dans les statuts ou le règlement intérieur de chaque association/organisation. Il existe au sein de la plupart des OSC un ordre hiérarchique dont la prise en compte est latente et émerge au fur et à mesure de la professionnalisation. En effet, le lien de collaboration le plus usuel est de type collégial, notamment pour les OSC nouvellement créées ou celles dont les activités sont essentiellement axées sur le social ou le socioéconomique interne (actions d'entraide entre membres, activités de cohésion sociale, production groupée dans l'intérêt des membres, etc.). Le passage du type collégial au type hiérarchique proprement dit se fait au fur et à mesure que les OSC intensifient ou étendent leurs activités. Autrement dit, plus une OSC est active ou étend son activité, plus l'on notera une évolution de sa structure organisationnelle vers un système plus hiérarchisé.

Cette évolution se caractérise essentiellement par l'intégration, dans le dispositif managérial, de fonctions plus techniques (coordonnateurs, chargés de programmes, chargés du suivi-évaluation, chargés de l'administration et des finances, chargés de la logistique, chef de base, etc.). D'après les gestionnaires rencontrés, le but est de garantir l'OSC de tous les atouts pour être compétitif et crédible auprès de partenaires potentiels ; c'est le point de départ d'un arrimage aux standards de bailleurs, démontrer la disponibilité de ressources spécialisées pour la mise en œuvre, le suivi-évaluation ainsi que la gestion financière et logistique. De plus en plus d'OSC adaptent ou insèrent à leur organigramme des fonctions techniques.

S'agissant des mécanismes de concertation et de coordination, 68% d'OSC reconnaissent avoir de manière systématique des rencontres bihebdomadaires ou hebdomadaires, 14% des rencontres bimensuelles ou mensuelles, 6% des rencontres trimestrielles, 4% des rencontres en fonction de l'urgence de la situation et 4% des rencontres de manière annuelle. Les OSC de petite échelle sont en outre plus enclines à respecter les délais d'organisation de l'AG tandis que les organisations faitières (OFCA, FARDEP, etc.) ont besoin de ressources financières pour mobiliser l'ensemble des membres, ce qui apparaît difficile dans le contexte global de restrictions budgétaires. Les réunions hebdomadaires de planification et de suivi des réalisations de l'OSC n'ont pas lieu de manière systématique et avec la même intensité aussi bien chez les OSC de 1er niveau que chez celles de 2e et de 3e niveau, ceci dépendant également de la qualité et du volume d'activité ; moins il y a de travail, moins il y a de réunion chez les OSC, tous types confondus.

Les ressources humaines des OSC sont à 31,3 % constituées d'un personnel permanent. 30,9% sont des temporaires et 27, 5% des bénévoles. L'on notera que la mobilisation de bénévoles par rapport à des personnels permanents ou temporaires est plus accentuée à Paoua et à Briä. Cela s'expliquerait par la faible intensité de l'activité d'une part mais aussi par l'absence de ressources financières pour stabiliser un personnel. De ce fait, les ressources mobilisées sont essentiellement les membres de l'OSC. Seulement 26% des OSC rencontrées recrutent du personnel en dehors des membres. Par ailleurs, la mobilisation de la gent féminine au sein du personnel des OSC est en général effective. En moyenne 1/3 des ressources humaines mobilisées quel que soit le niveau de l'OSC est de sexe féminin. La mobilisation féminine est plus accentuée à Paoua où près de la moitié des RH est de sexe féminin. Il est à noter que la grande mobilisation des femmes au sein des OSC féminines y contribue beaucoup. S'agissant des compétences disponibles au sein des OSC, très peu se sont prononcées sur la question, mais il ressort de certaines données collectées sur le niveau d'instruction que la plupart des ressources dans les OSC, notamment le personnel de terrain, sont des autodidactes dynamiques gagnant leur expérience à l'exercice (Learning by Doing).

Lorsqu'elles existent, les procédures en cours d'application dans les OSC se rapportent essentiellement à l'organisation de l'activité, la tenue de rencontres internes, le recrutement et la gestion du personnel, la gestion financière et comptable, les achats et la gestion logistique, la gestion des conflits et la sanction des violations des règles de l'organisation. Les plus grandes absences du dispositif managérial des OSC se rapportent aux aspects de mobilisation et de gestion des ressources humaines, mais aussi de sécurisation sociale du personnel et assimilés. Ces absences sont plus accentuées dans les régions en raison de l'absence des connaissances en la matière, du caractère peu adapté à la réalité du monde rural des procédures inhérentes et la fragilité voire l'absence de supports administratifs due à l'instabilité sécuritaire.

32% seulement d'OSC reconnaissent déclarer leurs employés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, 12% à l'Agence Centrafricaine pour la Formation Professionnelle et L'Emploi et 12% prennent en charge leur assurance et les frais médicaux quand c'est possible. De ce qui précède, il apparaît une faible protection sociale des employés bien qu'à Bangui, le chiffre soit meilleur que dans les autres sites. Par contre, il est préoccupant à Bria où personne n'est déclaré à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Trois principaux arguments sont avancés pour justifier cet état de fait ; les plus récurrents se rapportent au manque de moyens financiers, à la précarité de l'emploi tant pour l'organisation que pour le personnel, à l'absence des institutions compétentes dans la zone (cas de Paoua et Bria) adéquats. Quelles justifications sont formulées autour la méconnaissance des procédures liées à la sécurité sociale. 13% estiment que les entrades tel que prévu dans le statut prennent en compte les aspects de prise en charge médicale tandis que 5% estiment ne pas être concerné par ce type de démarche parce que le personnel disponible est essentiellement bénévole.

Cadre de gestion financière et logistique de l'organisation. (Sources de revenus des OSC, bilans financiers, problèmes les plus courants liés à la tenue de la comptabilité, Tendances des entrées et sorties financières, procédures d'achats et d'approvisionnements). En termes de gestion financière et logistique, les données agrégées ont permis d'attester qu'il existe au sein des OSC, indépendamment du niveau, un cadre de gestion financière et logistique. La quasi-totalité des OSC ont toutes des sources de revenus clairement identifiées et la plupart (79%) ont un plan de financement. 69% déclarent connaître les charges de fonctionnement et 65% déclarent tenir une comptabilité. 63% disposent d'un compte bancaire et 51% seulement produisent des rapports financiers de leurs activités. Les faiblesses générales résident dans les compétences spécifiques de la personne en charge de la gestion financière de l'organisation et dans le recours à une expertise externe pour auditer les comptes de l'OSC ; respectivement, 39% ont reçu une formation en gestion financière et les autres sont relativement des autodidactes dont certains ont acquis de l'expérience au contact des ONGI dans le cadre de leur collaboration. Sur le plan de la gestion logistique, les procédures d'achats sont documentées dans 61% des cas et seulement 51% ont des pratiques qui obéissent à la chaîne logistique.

Les sources de revenus des OSC rencontrées sont en général les dons et subventions de bailleurs de fonds (43%), les revenus issus de leurs activités génératrices de revenus (31%), les cotisations des membres (18%) et dans certains cas marginaux, des emprunts (8%). L'on remarquera que les OSC de Paoua sont relativement plus autonomes que celles de Bangui et Bria, ce qui est justifiable par le fait que la plupart des OSC de Paoua sont fondamentalement constituées de producteurs (agriculteurs et éleveurs) ayant choisi de se mettre ensemble pour valoriser leur activité.

En général, les OSC qui n'ont pas une activité intense (en dehors du quotidien associatif) n'exigent pas de bilans financiers ou ne le font pas assez prévaloir dépendamment du niveau de participation des membres (cotisations), des entrées (dons, subventions, AGR) ainsi que du charisme ou du niveau de loyauté des membres du bureau. La plupart des OSC produisant des bilans financiers s'y sont accoutumées au contact de partenaires ou de bailleurs de fonds. Pour la plupart des OSC, les bilans financiers se font de manière annuelle (49%) et pour bon nombre de manière trimestrielle (34%). 14% le font dépendamment des exigences de bailleurs de fonds, très souvent de manière mensuelle.

Les principaux problèmes rencontrés dans la tenue de la comptabilité se rapportent dans la majeure partie des cas à la non-conformité des opérations et à la défaillance dans la gestion (37,9%), la classification et l'archivage des données comptables (27,6%) ; la disponibilité d'un logiciel de comptabilité (24,1%) et l'incompétence du personnel (10,3%).

S'agissant des entrées et des sorties, la plupart (52%) des OSC estiment les entrées inférieures aux sorties, 41% les estiment relativement équilibrées et 7% seulement les estiment supérieures. Il faut le noter, l'essentiel des OSC qui les signalent supérieures sont celles qui font des AGR ou prestations de services pour garder un équilibre budgétaire au sein de l'organisation.

De plus en plus d'OSC soumettent leurs achats à des procédures qui correspondent dans la plupart des cas aux procédures en vigueur en RCA en termes de passation des marchés (Appel d'offres avis à manifestation d'intérêt (73,7%) fournisseurs agréés (26,3%)). Au fur et à mesure de leur professionnalisation, les OSC s'éloignent des pratiques d'achats non traçables et inéquitables (bouche à oreilles).

Cadre de gestion opérationnelle et des compétences techniques des OSC (élaboration et mise en œuvre du plan d'action, Types de contribution apportés par les OSC, dispositif de suivi-évaluation et de la redevabilité ; connaissances, attitudes et pratiques des OSC relatives aux thématiques précisées par OXFAM ; besoins en capacités techniques exprimés par les OSC. La quasi-totalité des OSC rencontrées dans le cadre de cette étude fonctionnent sur la base d'un plan d'action, élaborent pour la plupart des rapports d'activités et ont des compétences techniques spécifiques aux domaines d'intervention, du moins les connaissances basiques qui leur permettent d'être

mobilisées auprès des communautés. Les points de faiblesse relevés dans le cadre de cette étude se rapportent à la mise en œuvre effective du plan d'action et au dispositif de suivi-évaluation /redevabilité en place. 39% des OSC rencontrées n'ont pas de dispositif de suivi-évaluation et de redevabilité. Cette faiblesse est notable à Paoua et à Bria où les OSC (OSC de producteurs) ont des objectifs différents de ceux des OSC qui interviennent essentiellement dans les domaines de l'accompagnement, l'IEC, de la distribution des kits ; dès lors, l'on pourrait établir qu'il s'agit d'une faiblesse propre aux OSC relativement autonomes dans leur gestion.

Les plans d'action sont pour la plupart élaborés de manière participative et consensuelle en interne (61,1%) ou lors des AG (38,9%) en fonction des activités généralement ciblées dans les secteurs d'activités ayant de potentiels financements (meilleure opportunité). Le processus est d'après certains codifié dans le manuel des procédures. Il s'agit en général d'interventions proposées sur la base des besoins identifiés au niveau primaire par les animateurs et les porteurs de projet. Celles-ci remontent au niveau de la coordination qui les harmonise puis les présente au staff pour contribution avant de le présenter au potentiel bailleur de fonds.

Les données collectées ressortent cinq principaux types de contribution des OSC dans le cadre de leurs interventions : l'IEC et le conseil en grande partie (29%), l'assistance sociale en termes d'entraide (25%), la distribution des kits de matériels (22%) et d'aliments (15%) et l'appui financier (9%).

En termes de suivi-évaluation et de redevabilité, la collecte, la synthèse (production des rapports) et la diffusion des données permettant de rendre compte de la gestion des activités en rapport les résultats escomptés et ceux attendus sont quasi systématiques chez la plupart des OSC. Leur diffusion quant à elle se limite en général à la présentation du bilan des activités à l'AG, à l'émission des rapports d'activités aux bailleurs de fonds et aux donateurs suivant la périodicité exigée et de façon marginale, à la transmission de temps à autres des informations auprès d'autres OSC spécialisées en communication (RJDH, ARC, RP, etc.) pour des publications ou des diffusions radiophoniques sur leurs activités (en général les lancements, les clôtures et quelques ateliers ou activités de distributions des dons et kits). 31% OSC sont accoutumées à produire des rapports d'activités sur une base trimestrielle, 27% sur une base mensuelle et 22% à la clôture de chaque activité. L'on note que la production des rapports sur une base mensuelle est plus accentuée à Bria tandis que les OSC de Paoua sont plus habituées à leur production après chaque activité. Il s'agit là d'un mécanisme qui s'est ancré au fur et à mesure de la collaboration avec les ONGI exigeantes d'informations en temps réel pour la planification de réponses rapides.

Les connaissances attitudes et pratiques des OSC sur les thématiques évaluées, en rapport avec les critères basiques définis ressortent beaucoup de faiblesses, indépendamment du niveau de structuration ; certaines OSC de niveau 1 et 2 ont des CAP plus conformes que d'autres de niveau 3 et 4, ceci du fait de l'expérience de travail au contact avec les structures et ONGI spécialisées dans les interventions humanitaires et surtout de terrain. L'on remarquera qu'en termes de connaissances, attitudes et pratiques les thématiques où les OSC sont par ordre priorité l'approche genre, le droit international humanitaire (DIH), l'approche axée sur les résultats et la protection des civils et dans une certaines mesures la sensibilité aux conflits. Les CAP des OSC sur les autres thématiques, les standards de qualités, les normes sphères/normes pays, l'approche « Ne Pas Nuire » et la théorie du changement sont dans la majorité des cas très partielles.

(2) Le niveau de pratique du leadership organisationnel, de leur engagement dans la promotion du genre, de l'influence, des partenariats et du réseautage (capacité de mobilisation, capacité d'adaptation à la gestion post-crise)

A peine 49% des OSC font partie d'un réseau d'OSC. 48% des OSC entretenues se considèrent comme un réseau ou une plateforme en termes capacité de mobilisation et d'influence, bien que 15% seulement d'entre elles correspondent aux critères retenus dans le cadre de cette étude pour catégoriser les OSC de niveau 3 et 4. 84% des OSC indiquent avoir déjà participé à une action d'influence mais seulement 52% d'entre elles ont déjà mené une campagne publique. 59% des OSC ont une stratégie d plaidoyer et 45% ont des partenariats stratégiques avec des ONGI et des structures d'appui technique et financier. De manière globale, les OSC de Bangui ont une avancée sur les OSC des régions mais celle-ci n'est pas significative ; autrement dit, les faiblesses identifiées sont à une différence près les mêmes. S'agissant des faiblesses les plus significatives sont celles se rapportant à l'appartenance à un réseau et la présence sur les réseaux sociaux. Ces deux faiblesses s'expliquent par le niveau de concurrence et de compétitivité au sein de la société civile centrafricaine d'une part et d'autre part par le faible accès aux infrastructures de communication. Dans certains secteurs, l'accès à Internet est très limité ; il est également important de signaler qu'à la faiblesse infrastructurelle

A la plupart d'entre elles ont orienté leurs actions vers les prestations de services à but lucratif alors qu'elles sont à la base des organisations de développement ou pour gagner une marge permettant de s'acquitter des charges de fonctionnement tout en demeurant au service des communautés. Deux facteurs qui expliquent cette tendance aux actions lucratives : la rareté des

ressources et le niveau élevé de sélectivité des ONGI. On note en RCA une présence massive des ONG internationales (intervenant pour la plupart dans l'urgence et l'humanitaire). Certains responsables des OSC dénoncent un manque de partenariat formel et d'un vrai accompagnement favorisant un transfert de compétence entre les ONG internationales et celles locales. Pour ces responsables, le partenariat des ONG internationales avec les ONG nationales se réduit souvent à l'exécution de tâches ponctuelles caractérisées dans la plupart des cas par des relations de sous-traitance. Il est de ce fait entretenu une tendance des OSC à concentrer leurs actions dans les zones où les bailleurs investissent le plus, au détriment des zones éloignées et soumises à l'insécurité. La plupart des OSC ont en outre reconfiguré leur organisation interne et ajouté à leur organigramme des positions plus techniques pour répondre aux besoins en termes de compétences. Il faut par ailleurs noter que ces OSC évoluent dans un contexte sociopolitique assez sensibles et de ce fait, certaines participent par conviction et par appât du gain à des mouvements et des prises de position à caractère politique qui ont un impact considérable sur le caractère impartial des OSC

(3) Des forces et faiblesses des OSC.

Les forces les plus récurrentes se rapportent à la capacité de mobilisation des OSC d'une part et à l'engagement des promoteurs à agir pour le relèvement de la RCA. Parfois incertain du fait de la lassitude face à l'absence de financement). En termes de faiblesses, il en ressort de générales et de spécifiques. La faiblesse la plus récurrente est générale d'ordre managériale ; elle se rapporte aux difficultés rencontrées dans la gestion de l'organisation en contexte de conflits et de tensions de trésorerie. La seconde faiblesse se rapporte aux compétences techniques du personnel de gestion. Les faiblesses spécifiques sont davantage liées aux domaines de spécialisation qu'au niveau de structuration des OSC ; l'on retrouvera par exemple des OSC à vocation agricole ou agropastorales qui ont des faiblesses liées à techniques de production ou à l'écoulement des productions tandis que celles à vocation de prise en charge psychosociale ont des faiblesses liées aux approches d'intervention axées les victimes d'abus.

Des axes de RC développées en exploitant les données FFOM, l'on peut retenir par ordre de récurrentes les suivantes : RC en leadership et administration/gestion des organisations en contexte de crise(38), Appui à l'équipement de l'OSC (29), RC en stratégie d'intervention en milieu fragile sur plan sécuritaire(28), RC en mobilisation des partenariats et des fonds(17), Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de RC du personnel(7), RC Montage et gestion des projets appliquées exigences de bailleurs de fonds(6), RC des capacités en cohésion d'équipe/Team building(5), Appui en AGR(3), Appui à l'alphabétisation des membres(3), RC en outils et méthodes de collecte et de traitement de l'information sécuritaire appliquées aux OSC(1), RC en leadership et entrepreneuriat(1), RC en gestion de la logistique(1), RC en Approche genre(1) RC du personnel en attitudes professionnelles en organisation (1), Appui à la mise en œuvre d'activité de sensibilisation de la jeunesse sur les conséquences de l'alcool(1) et Appui à l'élaboration et à la mise en place d'une politique de réduction du « Turn Over » technique (1).

(4) Des recommandations à l'endroit de toutes les parties prenantes en vue du renforcement des capacités nationales/locales

Cette étude aura permis de déterminer les axes prioritaires d'appui et les besoins en renforcement des capacités des OSC rencontrées dans le but de les rendre plus performantes. Une forte demande a été exprimée par les OSC (associations, coopératives locales et les producteurs agropastoraux) en matière d'appui multi formes (formations, renforcement des capacités, financement de microprojets, accompagnement en matière de management, leadership et gestion stratégique et opérationnelles. Le consultant a formulé des recommandations qui prennent en compte les besoins identifiés et exprimés afin d'assurer la performance des OSC dans l'atteinte de leurs visions et la réalisation de leurs missions.



LISTE DES ACRONYMES

ACBF	Action Communautaire pour le Bien-être Familial
ACCES	Action pour la Concertation et la Cohésion Economique et Sociale
ACCM	Association des Cadres Musulmans de Centrafrique
ACDA	Agence Centrafricaine de Développement de l'Agriculture
ACLV	Association Centrafricaine de Lutte Contre la Violence
ACFPE	Agence Centrafricaine pour la Formation Professionnelle et l'Emploi
ADEM	Association pour le développement de M'Brès
ADV	Arbre de Vie
AFC	Association des Femmes Commerçantes
AFLPD	Association des Femmes Leaders pour la Paix et le Développement
AFPE	Association des femmes pour l'entrepreneuriat
AFRBD	Association des femmes rurales de Batangafo pour le développement
AGMH	Association GBORO-MANG-NAHIM
AIDE	Agence Interrégionale pour le Développement
AJBP	Association des Jeunes Boubanguere de Paoua
AMP	Association des musulmans de Paoua
ANDE	Agence Nationale de l'Elevage
AOS	ASSOCIATION DES ORPHELINS DE SOUMA
APEC	Alliance pour Protection de l'enfance en Centrafrique
APRD	Alliance Populaire pour la Restauration de la Démocratie
ARESDI	Appui à la Réinsertion Social des Enfants en Situation Difficile
ASEFCE INTERNATIONAL	Association Afrique Solidarité Emploi Formation International
ASF	Afrique sans frontière
ASPEC-DC	Association pour la promotion de l'épargne du crédit et développement communautaire
BAD	Banque Africaine de Développement
BSF	Bangui Sans Frontière
CAMDCA	Coopérative Agropastorale et Minière pour le Développement Communautaire en Centrafrique
CASAL	Cadre d'appui spirituel aux autorités locales
CASAL	Cadre d'Appui Spirituel aux Autorités Locales
CCCM	Camp Coordination and Camp Management/Gestion et Coordination des camps
CEPJ	Commission Episcopale Justice et paix
CIONGCA	Conseil inter ONG de la Centrafrique
CNJCA	Conseil national de la jeunesse centrafricaine
COMUC	Coordination des organisations musulmanes de Centrafrique
CPJ	Conseil préfectoral de la jeunesse
DRC	Danish Refugee Council
EDEN	Emergency Development Network
ESF	Enfant sans frontière
ETC	Emergency Telecommunications Cluster
FARDEP	Fédération des Acteurs Ruraux pour le Développement Economique de Paoua
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités Menaces
FMABE	Fédération des maraichers de Bangui et ses environs
GDRNE	Gestion Durable des Ressources Naturelles et de l'environnement
GEN-RCA	Global Ecovillage Network- République Centrafricaine
GEPAD	Genre paix et développement
IDC	Initiative de Développement Centrafrique
IRAD	Initiatives et recherche des actions concrètes de développement
JUPEDEC	Jeunesse Unie pour la Protection de l'Environnement et le Développement Communautaire
KTK	KODE TI KWA
LKM	Légue Ti Koussala Ti a Masséka
MAHDED	Main dans la Main pour l'Assistance Humanitaire et Développement Durable
MEPC	Ministère de l'Economie, du Pla et de la Coopération
MINUSCA	Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la stabilisation de la RCA
MISPAT	Ministère de l'Intérieur de la Sécurité Publique et de l'Administration du Territoire
MPC	Mouvement Populaire de Centrafrique).
MSF	Médecins Sans Frontière
MSSC	Moyens de Subsistance et Stabilisation Communautaire



MVAD	Mutualité des volontaires africains pour le développement
NFI	Non Food Item/Bien non alimentaire)
OB	Organisation de Base
OCDH	Observatoire centrafricain des droits de l'homme
OCHA	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
OFCA	Organisation des femmes centrafricaines
OFE	Organisation Féminine et Economique
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OJED	Organisation des Jeunes pour l'Education et Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONGI	Organisation Non Gouvernementale Internationale
ONGN	Organisation Non Gouvernementale Nationale
OPID	Organisation pour la Promotion des Initiatives de Développement Durable
OSC	Organisation de la Société Civile
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PCS	Pratique de Charlatanisme et de Sorcellerie
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
PTF	Partenaire Technique et Financier
REMOD	Rebâtisseurs du Murail autour des Œuvres de Dieu
RJ	Révolution et Justice
RP	Radio-pende
RRM	Rapid Response Mechanism / Mécanisme de Réponse Rapide.
SFPHP	Sous Fédération de Producteurs de Haricots Blancs
SPONG	Secrétariat Permanent aux ONG
TABITHA	TABITHA
TPN	Tierce Partie Neutre
UGC	Unification Global Centrafrique
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations-Unies pour les Réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
URP	Union des Riziculteurs de Paoua
VBG	Violence Basée sur le Genre

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1: Evolution de l'inscription des ONG nationales* et Internationales au MEPC de 2008 à 2017 (Sources : SPONG/MEPC)	6
Figure 2: Champ géographique de l'étude	8
Figure 3: Capture d'un fichier utilisé dans le cadre du Ranking.....	15
Figure 4: Captures de quelques moments de collecte des données.....	19
Figure 5: Captures de quelques moments de traitement.....	20
Figure 6: Répartition des OSC selon l'âge (de création ou de légalisation)	22
Figure 7: Proportion des OSC en fonction de la disposition d'un agrément formel	22
Figure 8: Proportion des OSC ayant un logo	24
Figure 9: Proportion des OSC ayant un local.....	24
Figure 10: Répartition des OSC selon le niveau de structuration (Adapté de la classification de Floridi et <i>al.</i> , 2009)	24
Figure 11: Répartition des OSC selon le domaine d'intervention	26
Figure 12: Répartition des OSC selon le domaine d'intervention par Zone	26
Figure 13: Proportion des OSC suivant les domaines d'intervention Autre (non clusters)	27
Figure 14: Répartition des OSC suivant la présence dans les sous-préfectures et communes de la RCA.....	28
Figure 15: Carte des zones à forte intervention des OSC en RCA.....	28
Figure 16: Répartition des OSC suivant la présence dans les préfectures de la RCA	28
Figure 17: Carte de synthèse des besoins en aide humanitaire, des zones conflictogènes et des zones d'intervention des OSC	29
Figure 18: OSC et éléments de définition de la raison d'être de l'organisation	30
Figure 19: Proportion des OSC en fonction du but juridique.....	31
Figure 20: Proportion par occurrence des modèles de vision ressortis	33
Figure 21: Les valeurs les plus couramment citées par les OSC	34
Figure 22: OSC, structure organisationnelle et cadres de gestion des ressources humaines.....	36
Figure 23: Evolution de la structuration hiérarchique des OSC.....	37
Figure 24: Fréquence de rencontre et de concertation au sein des OSC	38
Figure 25: Fréquence de rencontre et de concertation au sein des OSC	38
Figure 26: Caractéristiques des RH des OSC par Zone et par sexe.....	39
Figure 27: Eléments de procédures en vigueur au sein des OSC	41
Figure 28: Existence et prise en compte de mécanismes de protection sociale au sein des OSC	42
Figure 29: Type de conflits les plus courants au sein des OSC	43
Figure 30: Cadre de gestion financière et logistique des OSC.....	44
Figure 31: Cadre de gestion financière et logistique des OSC.....	45
Figure 32 : Documents rendant compte de la politique financière des OSC	46
Figure 33: Fréquence de production des bilans financiers chez les OSC	47



Figure 34: Rapport entrées et sorties des OSC	47
Figure 35: Cadre de gestion opérationnelle et technique des OSC	49
Figure 36: Type de contribution apporté aux bénéficiaires par les OSC	50
Figure 37: Production de rapports des d'activité par les OSC et périodicité	51
Figure 38: Connaissances, attitudes et pratiques des OSC en rapports avec les thématiques OXFAM	52
Figure 39: Capacités de mobilisation et d'influence des OSC.....	54
Figure 40: Réseaux sociaux fréquentés par les OSC	55
Tableau 1: Récapitulatif de la collecte des données auprès des OSC à Bangui	16
Tableau 2: Récapitulatif de la collecte des données auprès des OSC à Paoua	17
Tableau 3: Récapitulatif de la collecte des données auprès des OSC à Bangui	18
Tableau 4: Extrait de contenu illustrant les discordances et les concordances dans l'énoncé de la vision et de la mission de l'organisation	32
Tableau 5: Quelques profils professionnels/compétences des plus récurrents disponibles dans les OSC	39
Tableau 7: Besoins en capacités techniques exprimés par les OSC	53
Tableau 8: Tableau de synthèses des FFOM des OSC	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 9: Données sur l'identité, les domaines d'intervention et la représentation territoriale des OSC. Erreur ! Signet non défini.	
Tableau 10: Données sur la représentation territoriale des OSC par préfecture et par sous-préfecture. Erreur ! Signet non défini.	
Tableau 11: Données la raison d'être, le dispositif administratif et de gestion des ressources humaines des OSC..... Erreur ! Signet non défini.	
Tableau 12: Eléments de la vision, de la mission et des valeurs des OSC. Erreur ! Signet non défini.	
Tableau 13: Organes constitutifs de l'OSC/ONG, mécanismes et fréquence de concertation et de collaboration..... Erreur ! Signet non défini.	
Tableau 14: Répartition des RH par catégorie au sein des OSC	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 15: Eléments de procédure en vigueur au sein des OSC, mécanismes de protection sociale des employés, prise en compte de l'approche genre et approches de cohésion interne	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 16: Cadre de gestion financière et logistique des OSC..... Erreur ! Signet non défini.	
Tableau 17: Cadre de gestion opérationnelle et technique des OSC	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 18: Capacité de mobilisation et d'influence	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 18: Critères basiques retenus pour évaluer les CAP des OSC sur les thématiques OXFAM	Erreur ! Signet non défini.

1. INTRODUCTION

Le cabinet Agora Consulting a été mandaté par la Mission d'Oxfam en RCA pour réaliser une étude de base portant sur la connaissance des Organisations de la Société Civile centrafricaine. Les Termes de Référence de cette étude sont en **Annexe 1**.

Dans cette partie introductive, un accent est mis sur la présentation du contexte global de l'étude, de ses objectifs, du champ de l'étude, des résultats attendus, de la démarche méthodologique adoptée pour la collecte et le traitement des données ainsi que des contraintes et limites de l'étude.

1.1. CONTEXTE GLOBAL DE L'ETUDE

1.1.1 Une crise militaro-sécuritaire persistante et lourde de conséquences pour la République centrafricaine

La République Centrafricaine (RCA) est un pays éprouvé, de manière récurrente, par de violents soubresauts ; les guerres civiles et les crises militaro-politiques forment, désormais, un écheveau difficile à comprendre et à expliquer.

Depuis une vingtaine d'années en effet, la RCA paraît s'être « durablement » installée dans une situation d'instabilité socio-politique.¹ Entre 2013 et 2015, les troubles politiques et sécuritaires connaissent les plus grands pics. Les groupes armés ont pris le contrôle de la plus grande partie du territoire, se sont accaparés des sites miniers pour le financement des chefs de guerre et se sont livrés à des actes de destruction et de pillage des biens, à des crimes et à des exactions sans précédent. Ceci a affaibli davantage l'aptitude de l'État à répondre aux besoins urgents de la population, donnant lieu à une crise humanitaire complexe dont les conséquences, à ce jour perceptibles demeurent au plan interne et externe.

Désormais, les frontières de l'Etat centrafricain sont traversées par des flux d'acteurs divers et aux multiples ambitions. La maîtrise de ces flux devient un exercice de plus en plus difficile pour les pouvoirs publics. 2,5 millions de personnes qui nécessitent une assistance humanitaire sur une population totale de 4,8 millions d'habitants, dont plus de 600 000 déplacés internes et plus de 500 000 réfugiés².

A cette situation viennent s'ajouter d'autres facteurs de fragilité³ dont (i) *l'absence de dialogue politique inclusif et de cohésion sociale autour des orientations stratégiques et politiques* ; (ii) *les faiblesses des capacités humaines et institutionnelles de l'Etat à assumer ses fonctions régaliennes* ; (iii) *l'insuffisance des infrastructures de base et l'exclusion spatio-géographique en raison de l'étendue du territoire faiblement peuplé* ; et (iv) *la vulnérabilité aux conflits et à la crise économique, notamment d'origine régionale*.

1.1.2. Un retour lent à la stabilité avec le Plan de Relèvement et de Consolidation de la paix (PRPCA) 2017-2021

La tenue d'élections présidentielles et législatives en 2016 a marqué le retour à l'ordre constitutionnel en République Centrafricaine (RCA) après presque trois années de transition politique. Avec l'aboutissement de ce processus démocratique, une lueur d'espoir pour la paix, la stabilité et le relèvement durable pointe à l'horizon. Cet espoir est entretenu par une opération de maintien de la paix déployée par le Conseil de sécurité des Nations unies pour assurer le retour à l'ordre, la facilitation de l'accès humanitaire, la surveillance du respect des droits de l'Homme et à la lutte contre l'impunité.

Le Gouvernement de la RCA en outre a reçu l'appui de l'Union européenne, de l'Organisation des Nations Unies et du Groupe de la Banque mondiale pour réaliser une évaluation des besoins prioritaires et mettre en place un plan quinquennal pour le relèvement et la consolidation de la paix (RCPCA).

¹Cf. R. POURTIER, « L'Afrique Centrale dans la tourmente. Les enjeux de la guerre au Congo et alentour », In *Hérodote*, n°111, Paris, La Découverte, 4^{ème} trimestre 2003, pp. 11-39.

² Sources : Plan de Réponse Humanitaire de 2018, publié sur <http://www.unocha.org/car>

³ République Centrafricaine, juillet 2014, Programme d'Urgence pour le Relèvement Durable 2014 – 2016

Les priorités ont été définies et s'articulent autour de trois piliers prioritaires⁴, avec en prévision des interventions progressives, au fur et à mesure de l'amélioration de la sécurité, du redéploiement progressif de l'administration sur le territoire et de la disponibilité des compétences ainsi qu'un ensemble de résultats et d'activités stratégiques prenant en compte les facteurs de durabilité tels que l'équité régionale, l'égalité des sexes, la transparence et la redevabilité à tous les niveaux, l'inclusion des jeunes et la viabilité de l'environnement.

Les partenaires techniques et financiers y sont interpellés pour fournir un appui significatif au gouvernement débordés par les besoins sociaux et humanitaires. En outre, un accent particulier est mis sur le renforcement des capacités nationales des acteurs du secteur public et de la Société Civile. En effet, le gouvernement centrafricain mise sur l'amélioration des compétences du secteur public pour relever la RCA, ainsi que sur les dynamiques communautaires dites « positives » et sur une société civile active.

1.1.3. Les Organisations de la Société Civile (OSC) centrafricaine(s) : légitimité, rôle et enjeux dans les processus de relèvement et de consolidation de la paix

L'importance de la société civile dans la mise en œuvre du PRCPA est indéniable, au regard du rôle qu'elle a toujours joué dans l'histoire de la RCA. De la déstabilisation au relèvement, outre sa légitimité relativement controversée parce que trop englobante⁵ ⁶, il est reconnu à la société civile, à tort ou raison, un rôle tantôt négatif et tantôt constructif. Il s'agit d'un dilemme de positionnement de part et d'autre, « Entre politisation et apolitisme », entre intérêts ethnocentristes (parenté, ethnicité, culture, religion, etc.) et intérêts sociaux dans leur globalité, entre loyautés patrimoniales ou clientélistes; politiquement avéré en groupes de pression ou de défense ou complètement déconnectés du système politique ; entre des associations légales ou illégales, ouvertes ou secrètes; pro-régime politique ou anti-régime politique comme le souligne Ruedi et al. (2006)⁷ ; en clair, une « bipolarisation de la société civile » (Loada, 1999)⁸

La légitimité controversée des OSC est le corollaire de la complexité à définir le concept de "société civile" qui ne dispose réellement pas de définition universellement acceptée. On peut cependant définir la société civile comme étant « *un domaine intermédiaire de transition entre l'Etat et la famille, habité par des organisations séparées de l'état, qui bénéficie de l'autonomie en ce qui concerne l'état, et qui est formé volontairement par des membres de la société afin de protéger ou d'étendre leurs intérêts ou valeurs* » (White, 1994).

Pour la Banque Africaine de Développement (BAD, 1999)⁹, le terme « société civile » constitue le nom générique, alors que les « groupes de citoyens » encore appelés « organisation de la société civile (OSC) » représentent les différentes organisations qui forment cette entité. La Banque mondiale dans la définition qu'elle a adoptée de la société civile distingue plusieurs catégories d'acteurs : « *groupements communautaires, organisations non gouvernementales (ONG), syndicats, organisations de populations autochtones, organisations caritatives, organismes confessionnels, associations professionnelles et fondations privées.* »¹⁰, tandis que la BAD y englobe sans y être limitées, « *les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations populaires et professionnelles, les syndicats, les coopératives, les associations de consommateurs, les associations de défense des droits de l'homme, les associations*

⁴ Pilier I : soutenir la paix, la sécurité et la réconciliation ; Pilier II : Renouveler le contrat social entre l'Etat et la population ; Pilier III : Promouvoir le renouvellement économique et la relance des secteurs.

⁵ Paul LÖWENTHAL, « Société civile et participation politique. Le cas de la coopération au développement », Mondes en développement 2005/1 (no 129), p. 59-73. DOI 10.3917/med.129.0059

⁶ Introduction à la société civile et aux ONG /J. ZUFFEREY © ISE, UNIGE, MARS 2011

⁷ Le rôle des organisations de la société civile dans le processus de la décentralisation ; étude exploratoire au Mali, ETH/Université de Zurich, 2007

⁹ Politique et directives de la Banque Africaine de Développement en matière de coopération avec les organisations de la société civile, OESU, 1999.

¹⁰ <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/EXTTOPICSFRENCH/EXTCSOFRENCH/0,,contentMDK:20614159~menuPK:1615310~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:1153825,00.html>

féminines, les clubs de jeunesse, la presse indépendante (radio, télévision, journaux, média électronique), associations de voisinage ou communautaires, groupes religieux, institutions de recherche et d'enseignement, mouvements locaux et organisations de populations autochtone ». Les deux approches de la BAD et de la BM ont ceci de commun qu'elles tentent de résorber le défaut d'encadrement afin de permettre une traçabilité sur le plan institutionnel à défaut d'une formalisation ou de reconnaissance légale.

La légitimité de la société civile centrafricaine est d'emblée assise sur la constitution du 30 Mars 2016 qui stipule en son article 14 que « tous les citoyens ont le droit de constituer librement des associations, des groupements, des sociétés et des partis politiques conformément aux textes en vigueur. Les associations, les groupements, les sociétés et les partis politiques dont les activités sont contraires à l'ordre public ainsi qu'à l'unité et à la cohésion du peuple centrafricain sont prohibés. »¹¹. Cette disposition est renforcée par l'article 15 qui met en valeur la liberté d'expression, d'opinion et de manifestation pacifique. D'autres textes de loi permettent à l'Etat centrafricain de réguler l'action de la plupart des composantes de la Société Civile, notamment la loi 61-233 du 13 Mai 1961 réglementant les associations en République Centrafricaine, la loi 61-287 du 28 Novembre 1961 prévoyant les conditions de création des coopératives, la loi 02-004 du 21 Mai 2002 régissant les organisations non gouvernementales.

Les principales institutions étatiques en charge d'assurer l'exercice dans la légalité des OSC en RCA sont principalement :

- ☐ le Ministère de l'Intérieur Chargé de la Sécurité Publique (MICSP) auprès duquel devraient être déclarés et répertoriés les mouvements associatifs nationaux quels qu'ils soient et
- ☐ Le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération (MEPC) auprès duquel devraient être déclarés et répertoriés toutes les associations nationales souhaitant exercer sous l'appellation ONG Nationale (ONGN), de même que toutes les ONGI et association de droit étranger exerçant sur le territoire centrafricain.
- ☐ Le ministère des mines et de la Géologie, Ministère du Commerce et de l'Industrie et le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'artisanat et du Secteur Informel auprès desquels devrait être déclarées et répertoriées toutes les coopératives à vocation minière.

A côté de ces institutions étatiques figurent les chambres consulaires qui sont des établissements étatiques à caractères économiques et autonomes chargés de représenter les acteurs du secteur privé dont les OSC des différents secteurs économiques et d'exercer pour leur compte des activités d'appui comme le développement du territoire ; elles agissent également en intermédiaire entre l'Etat et ces acteurs du secteur privées. Ce sont principalement :

- ☐ Chambre d'Agriculture, d'Elevage, des Eaux, Forêts, Chasse, Pêche et Tourisme (CAEEFCPT) conjointement encadrée par le ministère des Eaux, Forêts, Chasse et Pêche, le ministère de l'Agriculture et du Développement Rural et le ministère de l'Elevage et de la Santé Animale ;
- ☐ La Chambre de commerce, d'industrie, des mines et de l'artisanat (CCIMA) et le ministère des mines et de la géologie, ministère du commerce et de l'industrie et le ministère des petites et moyennes entreprises, de l'artisanat et du secteur informel.

D'autres organisations de la société civile bénéficient d'un statut spécifique, en tant qu'interface dont la création a été impulsée par le gouvernement pour accroître le niveau de participation citoyenne, de dialogue et d'appui Etat-Société Civile font partie de cette catégorie :

- ☐ les comités locaux de paix et de réconciliation (CLPR) dont la mise en place bénéficie de l'appui du ministère de l'action humanitaire et de la réconciliation nationale ;
- ☐ le conseil national de la jeunesse de Centrafrique (CNJCA) encadré à la base par le Secrétariat général à la Présidence de la République et le ministère de la promotion de la jeunesse et des sports ;
- ☐ l'association nationale des étudiants centrafricains (ANECA) encadré à la base par le Ministère de l'enseignement supérieur ;

¹¹ Constitution du 30 Mars 2016, art.14

- ☐ les fédérations ainsi que les unions d'associations et groupements d'intérêts ruraux/économiques encadrés par les ministères de tutelle technique (Cas de la fédération nationale des éleveurs de Centrafrique (FNEC) et de l'union nationale des coopératives minières de Centrafrique (UNCMCA)) ;
- ☐ les syndicats professionnels ou patronaux encadrés par le ministère du travail, de l'emploi et de la protection sociale ;

Du fait de ce statut particulier, la nécessité d'un enregistrement au moins au registre du MICSP ne semble pas être une préoccupation pour certaines de ces organisations.

Parlant des problèmes que posent la société civile, certains responsables étatiques apprécient l'apport de la Société Civile à la construction de l'Etat, sous le prisme des actions de revendications sociales et sociopolitiques exacerbées ayant occasionné dans certains cas des pertes matérielles et humaines. Ces pertes sont des dégâts collatéraux survenus à l'occasion de manifestations des organisations de la société civile souvent interprétées comme étant les fruits présumés ou avérés de manipulations par des instigateurs de coups d'Etat ou des opposants politiques à des fins de récupération. Cette interprétation a sans doute un rapport avec le rôle de la société civile centrafricaine dans l'histoire politique centrafricaine, notamment les luttes contre le régime impérial de Jean Bedel Bokassa¹² ou pour l'instauration de la démocratie dans les années 90.¹³

La tendance est à rappeler, comme l'a dit Roch Kaboré dans le cadre d'une concertation avec les Organisations de la société civile de son pays¹⁴ « le rôle des OSC n'est pas la prise du pouvoir d'Etat, ni de faire la politique », pour ainsi signifier que la Société Civile est indexée comme étant parfois « injonctive » à l'égard des pouvoirs publics et portée à outrepasser le rôle « accompagnateur » souhaité par l'Etat dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques de développement. Outre ce rapport de forces sur la scène sociopolitique, certaines analyses pointent du doigt les différentes importations sociales et culturelles (Pirotte, 2010)¹⁵, promues par les mouvements activistes internationaux par le canal de la Société Civile au détriment de valeurs traditionnelles intrinsèques ou pratiques désuètes jugées abusives des droits humains dont « l'Etat » ne souhaite pas ou tarde à se soustraire.

Nonobstant cette dualité presque toujours apparente entre Etat et Société Civile dans les contextes sociopolitiques où l'Etat est fragilisé dans sa capacité à répondre aux besoins de la population comme c'est le cas en RCA, il est unanimement reconnu à la société civile la paternité des grands changements démocratiques et inclusifs du respect des droits humains et de la participation civique ou citoyenne à la gestion de la nation. A titre illustratif, le 5 Mars 1998, la société civile centrafricaine est l'un des acteurs qui ont signé le pacte de réconciliation nationale sous le régime d'Ange Felix PATASSE. Ce pacte était censé définitivement mettre fin à la série des crises militaro-politiques en créant des conditions d'une paix durable et d'une entente entre les Centrafricains¹⁶. Dans le contexte des récents conflits armés, six jours après le coup d'Etat de 24 Mars 2013 de la coalition Séléka, les organisations et les associations de la société civile ont organisé une marche pour protester contre le moyen d'accession au pouvoir par la coalition Séléka et exigé la restauration de la démocratie¹⁷. Le gouvernement Centrafricain confirme d'ailleurs ces postures et rôle attendus de la société civile dans sa stratégie de relèvement et de consolidation de

¹² A.B. Moussa, *Invention de la démocratie et de la citoyenneté en Centrafrique*, Paris, L'Harmattan, 2015, p. 130.

¹⁴ (Roch Kaboré) Extrait du discours de clôture la 2^e session du Cadre de concertation et de dialogue entre l'Etat et les Organisations de la Société civile (OSC) tenue à Ouagadougou le 16 juin 2017.

¹⁵ Gautier Pirotte, « La notion de société civile dans les politiques et pratiques du développement », *Revue de la régulation* [En ligne], 7 | 1er semestre / Spring 2010, mis en ligne le 03 juin 2010, consulté le 15 janvier 2018. URL : <http://journals.openedition.org/regulation/7787> ; DOI : 10.4000/regulation.7787

¹⁶ A.D. Moussa, *Op.Cit.*, p. 83

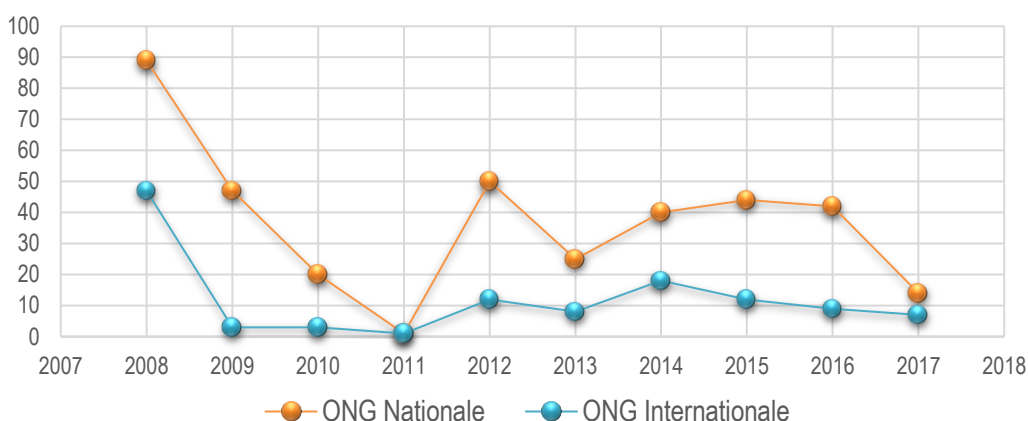
¹⁷ Mémoire des organisations de la société civile sur la transition en RCA, en prélude à la préparation du sommet de la CEEAC du 03 Avril 2013 à N'djamena.

la paix¹⁸ où elle est définie comme un facteur de résilience et une grande opportunité pour le renouvellement du contrat social entre l'État et la population et partant de là, la reconstruction du tissu social centrafricain.

Au-delà de la scène sociopolitique, la société civile centrafricaine acquiert au fur et à mesure une place importante dans l'aide humanitaire et la coopération au développement.

Les données disponibles auprès du MISP et MEPC ont été exploitées pour analyser l'activité des OSC en RCA sur les dix dernières années (de 2008 à 2017) mais seules celles du MEPC permettent d'établir une certaine traçabilité, notamment au niveau des inscriptions marquant l'entrée des ONG en activité régulière (Cf. Figure 1). La chute brute de 2008 à 2011 s'aligne sur la perte de la stabilité politique et à la croissance économique pourtant acquise de 2004 – 2007. Durant cette période, plusieurs ONGN ont ralenti ou cessé leurs activités du fait de la rareté des financements, corollaire du la clôture de leur programme en RCA par certaines ONGI. S'en suivra, entre 2012 et 2014 un retour latent, bien que progressif du fait de l'entrée de la RCA en transition politique. Le pic relativement constant de l'inscription des ONGN au registre du MEPC ; de 2014 à 2016, serait la conséquence d'un éveil foisonné des OSC après la crise de 2013 dans une optique opportuniste (pour se munir de l'atout que représente cette reconnaissance légale) ou compétitive (améliorer le statut légal et donc de l'image auprès des ONGI) – face à des processus partenariaux avec les ONGI assez exigeants à la base. Il est à noter qu'à peine un tiers des ONG est présent sur la scène des interventions sociopolitique ou sociales de la société civile (nos sources).

Evolution de l'inscription des ONG nationales* et Internationales au MEPC de 2008 à 2017 (Sources: SPONG/MEPC)



* Les statistiques des ONG Nationale intègrent celles des représentations d'associations à but non lucratif de droit étranger autorisées à exercer en Centrafrique

Figure 1: Evolution de l'inscription des ONG nationales* et Internationales au MEPC de 2008 à 2017 (Sources : SPONG/MEPC)

Bien que partielles¹⁹ pour rendre compte de la réalité des OSC en RCA, ces données mettent néanmoins en évidence le caractère quelque peu synchrone et interdépendant de l'intervention des ONGI et des OSC.

En effet, le retour des partenaires au développement et des ONGI en RCA ; après la crise de 2013, a ressuscité la mobilisation des OSC qui interviennent généralement à leurs côtés en tant que bénéficiaires d'un appui/d'une action ou en tant que partenaires (formels ou informels) ; ce qu'Achille V. Mengo (2016) qualifie de « métissage » dans les stratégies humanitaires pour tenir compte des réalités et capacités locales²⁰. Dans cette dynamique, les OSC garantissent la mobilisation communautaire/locale ; constituées elles-mêmes de représentants des communautés bénéficiaires, elles s'approprient plus ou moins rapidement les messages et bonnes pratiques que les porteurs

¹⁸ Plan National de relèvement et consolidation de la paix 2017 - 2021

¹⁹ Elles ne considérant que les arrivées/inscriptions, les départs définitifs des ONGI de même que les cessations d'activités des ONGN ne sont pas prises en compte.

²⁰ Mengo, A. V. (2016) « La question humanitaire en Afrique : entre débats théoriques et absence de volonté politique, comment sortir de l'impasse ? » Sommet humanitaire mondial, juin 2016 <https://grotius.fr/category/sommet-humanitaire-mondial/>

d'activités souhaitent véhiculées, les adaptent à la réalité et au savoir-faire du milieu récepteur et de ce fait, sont des relais opérationnels efficaces dans divers champs d'intervention en appui à l'aide humanitaire, à la cohésion sociale et au développement socio-économique.

Certaines analyses lieraient ce qui précède à la mise en place, par les ONGI, de mécanismes inclusifs des ONGN, face au reproche selon lequel « *seul une minorité opèrent dans une logique qui vise un partenariat, opérationnel ou stratégique* (Berenschot, 2008)²¹ ». S'il est vrai que des efforts sont faits au niveau des ONGI pour accroître le niveau de collaboration avec les OSC au niveau local, le circuit d'acceptance apparaît plus complexe pour les OSC qui semblent en prendre conscience, ce qui contribuerait à freiner l'enthousiasme de promoteurs d'OSC à poursuivre le projet de régularisation de leur organisation. Cette hypothèse pourrait corroborer la tendance à la chute de la courbe des inscriptions des ONGN au MEPC en 2017 pendant que celle des ONGI est relativement stable. Certes, les restrictions budgétaires et sécuritaires de certaines ONGI au courant de 2017 ont induit *ipso facto* la réduction de l'intensité des interventions et la cessation/réduction des partenariats, mais il faut noter la faiblesse des capacités des OSC centrafricaines à se prendre en charge ou du moins leur résilience à faire valoir les compétences acquises. L'enjeu est d'autant plus important que la demande en aide humanitaire ne sans cesse de croître²² pendant que la tendance est à la surcharge au sein des ONGI. Dans un contexte où l'Etat est submergé par les besoins de la population et constamment déstabilisé par les groupes armés et où l'aide humanitaire et la coopération au développement sont rendus précaires ou insuffisantes, la Société Civile est pratiquement le recours le plus efficace pour assurer de manière durable une réponse humanitaire rapide et un relèvement durable d'où la nécessité de multiplier les efforts pour pallier les insuffisances.

1.1.4. La Société civile selon OXFAM-RCA : vers un appui au positionnement de la Société Civile en tant qu'acteurs-clé de la bonne gouvernance

1.2. OBJECTIFS DE L'ETUDE

1.2.1. Objectif principal

L'objectif de l'étude de base est de fournir à OXFAM et aux partenaires au développement, des informations fiables sur les principales Organisations de la Société Civile (OSC) évoluant en RCA ainsi que la situation réelle de leurs capacités organisationnelles, techniques, managériales et d'influence.

1.2.2. Objectifs spécifiques

De manière précise, il s'agit d'approfondir les aspects ci-dessous :

- ☐ L'analyse de la dynamique transformationnelle de l'organisation qui comprend l'évolution de son mandat, de son statut, son identité, du contrôle interne (le rôle du Conseil d'administration ou du bureau exécutif), des mécanismes de lutte contre la corruption et sa propre capacité à s'adapter aux exigences de professionnalisme de la globalisation ;
- ☐ L'évaluation des modalités de gestion des ressources humaines (profils et recrutement, formation et gestion du personnel) ;

²¹ Rapport final de l'étude relative à l'évaluation des actions des organisations non gouvernementales intervenant en République Centrafricaine dans l'optique d'un renforcement de leurs capacités d'intervention (TOME 1), Berenschot International Solutions, juillet 2008

²² en 2010, la RCA enregistre 192.000 personnes déplacées internes et 162.000 Centrafricains réfugiés à l'extérieur suite aux conflits et aux violences (Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement de la République Centrafricaine 2012-2016). En 2017, elle totalise 600000 personnes déplacées internes et 481 577 centrafricains réfugiés (Données de l'UNHCR sur la situation en RCA actualisées au 31 juillet 2017), soit une hausse de plus du double tant chez les personnes déplacées internes (408000) et que chez les personnes réfugiées à l'extérieur du pays (329577). En 2017, plus de la moitié de la population de la RCA a besoin d'une aide humanitaire pour survivre. Près d'une personne sur deux (48% de la population) se trouve dans une situation d'insécurité alimentaire (OCHA, 2017).

- ☐ L'analyse des modalités de gestion financière : sources de revenus, distribution des revenus de l'OSC, la mobilisation des partenaires et des fonds,
- ☐ La mise en exergue des capacités de leadership, transparence, redevabilité vis-à-vis des populations cibles et des donateurs ;
- ☐ L'appréciation de la capacité à défendre les droits de ses propres ressources humaines,
- ☐ L'évaluation de la capacité de réseautage, d'influence, de plaidoyer, lobbying, mobilisation sociale et communication ;
- ☐ L'appréciation de l'engagement de la structure évaluée dans les aspects transversaux tels que les approches basées sur les résultats, genre et droits humains, la sensibilité à la crise.

1.3. CHAMP GEOGRAPHIQUE DE L'ETUDE

L'étude a été réalisée dans trois des quatre zones d'intervention d'OXFAM, notamment la Commune de Bangui, la sous-préfecture de Bria et la sous-préfecture de Paoua (Cf. Figure 2). La sous-préfecture de Batangafo qui constitue la quatrième zone n'a pas pu être couverte pour des raisons de sécurité.

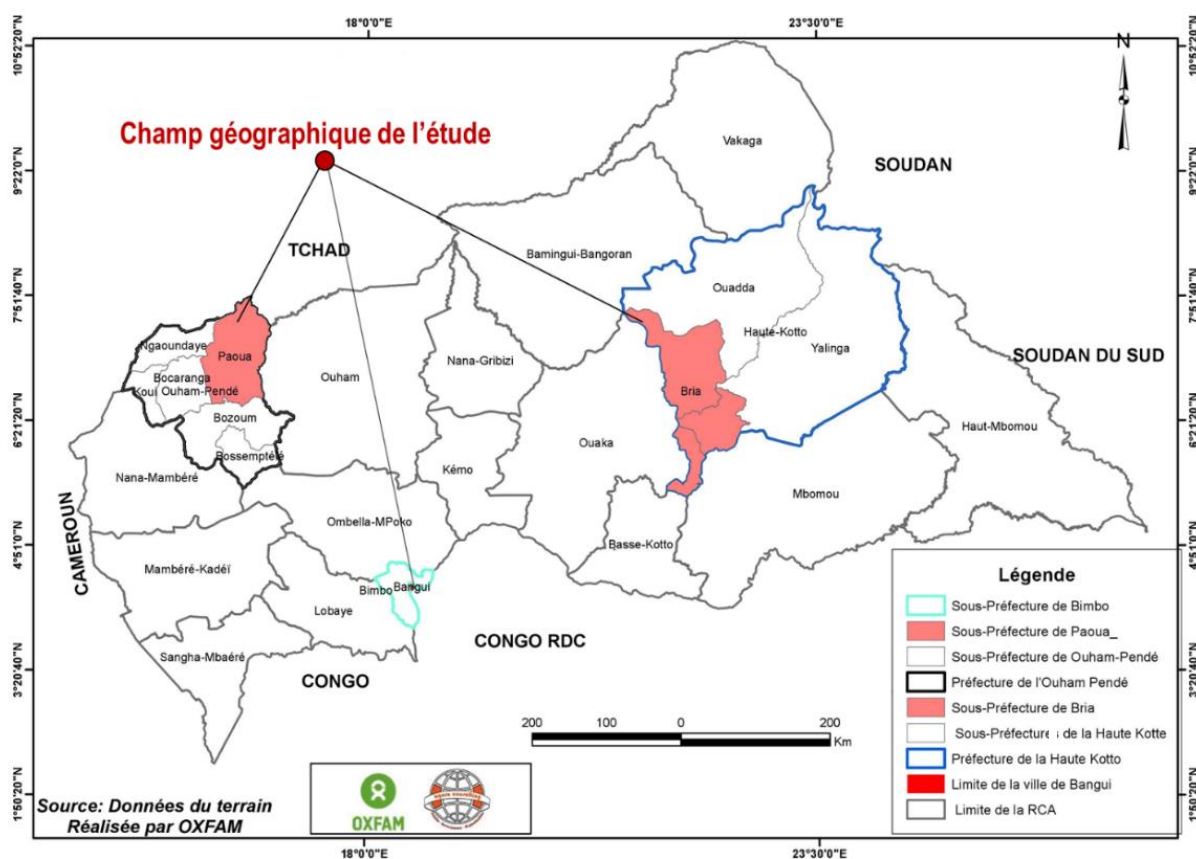


Figure 2: Champ géographique de l'étude

1.3.1. Bangui

La ville de Bangui est la capitale de la RCA. Située à 335 mètres d'altitude, Latitude : 4° 21' 41" nord ; Longitude : 18° 33' 19" Est. Elle s'étend sur 67 km². Depuis le dernier recensement, la ville compte environ 622 771 habitants et sa densité est de 9 295,1 habitants par km². La ville est divisée en huit (8) arrondissements.

Sur le plan sociopolitique et stratégique, La ville de Bangui demeure la seule ville du pays où on note une forte présence des institutions. Malgré l'accroissement de la population et à l'éveil des consciences des citoyens, la gestion centrale du territoire par l'Etat reste le mode de gestion des affaires publiques le plus prisé. Cette manière de gouverner a souvent amené la population à développer une expression selon laquelle la Centrafrique s'étend juste sur douze kilomètres. En

d'autres termes, l'Etat n'agit que sur douze kilomètres et il ne s'arrête qu'à Bangui. Bangui demeure la seule ville où se trouvent les sièges de plusieurs ONG nationales et internationales. C'est aussi le cas des banques dont la plupart n'ont pas encore décentralisé leur service dans les autres préfectures et villes du pays.

Sur le plan économique, la ville de Bangui est la destination du convoi des marchandises en provenance du Cameroun, du Congo et du Tchad. Elle demeure la ville où il y a des activités économiques intenses. Le marché du PK5 était le poumon de l'économie du pays avant les récents conflits armés qui l'ont un peu vidé de ses ressources humaines. Outre les denrées alimentaires, plusieurs produits et articles importés y sont vendus. Rappelons qu'avec le coup d'Etat des Séléka de 2013, ce marché est devenu l'une des bases de certains groupes armés de la Séléka. Les vendeurs et les vendeuses des autres quartiers n'ont plus accès au marché du PK5 et bon nombre des jeunes déscolarisés qui vendaient des articles dans ce marché ont muté vers les petits marchés de la ville où ils occupent les boutiques et les lieux de commerce des musulmans. Ce fait a augmenté le nombre des vendeurs à la sauvette au centre-ville. Des boutiques sont ouvertes dans les quartiers, certains vendeurs ont occupé les trottoirs pour étaler leurs marchandises à cause de la fragilité de la situation sécuritaire dans le grand marché du PK5. Beaucoup de vendeurs du PK5 non musulmans ont rejoint les marchés de Gobongo, de Combattant, de Petevo et de Sica pour s'installer.

L'agriculture périurbaine et urbaine a aussi plusieurs aspects intéressants en matière de l'autonomie alimentaire dans la ville de Bangui. Pratiquée majoritairement dans les quartiers comme Boeing, Begoua, Bimbo, l'agriculture périurbaine permet le ravitaillement de certains marchés de la ville en légumes. Elle contribue à garantir la sécurité alimentaire dans les villes et la nutrition au niveau des ménages.

Sur le plan sécuritaire, malgré les différentes interventions des forces internationales pour restaurer l'Etat et renforcer sa capacité, Il ne peut se passer une semaine sans qu'un citoyen soit agressé et/ou tué par des hommes armés. En 2013, la majorité des populations ont fui leurs domiciles pour se réfugier le plus souvent dans des Eglises et à côté de l'Aéroport contrairement à ceux des provinces qui ont souvent la possibilité de se cacher en forêt. Cela a entraîné aussi des mouvements migratoires des habitants de certains quartiers insécurisés vers des quartiers les plus calmes de la ville. La première motivation des migrants est la fuite des violences et de l'insécurité, suivi parfois d'autres raisons relatives au souci et au désir de bénéficier de meilleures conditions de vie.

La vie associative est très développée dans les milieux sociaux depuis que les populations ont compris les avantages de partage des intérêts collectifs. Les données du MISP font état d'un enregistrement de près 391 associations au registre de l'état pour l'année 2016, parmi lesquelles près de 70% sont basées à Bangui. Bangui est régulièrement le fief de revendications des plus pacifiques aux plus exacerbés sans qu'on ne puisse prévoir avec une certitude l'ampleur des dégâts.

1.3.2. Paoua

La sous-préfecture de Paoua d'un point de vue géographique est située au nord de la République Centrafricaine à 75 km de la frontière du Tchad sur l'axe Bémal-Goré et à 506 km de Bangui par l'axe Boguila-Bossangoa-Bossembélé. Paoua est l'une des sept (7) sous-préfectures constituant la Préfecture de l'Ouham-Pendé et est également le chef-lieu de la commune à laquelle elle appartient.

Sur le plan sociopolitique, la sous-préfecture de Paoua, par la présence des autorités administratives et politiques dispose des services déconcentrés de l'Etat couvrant les secteurs-clé de la santé (District et FOSA), de l'éducation (Secteur, Lycée, écoles fondamentales), de l'agriculture (ACDA, ANDE, FNEC), de la justice (Tribunal de grande Instance, prison), de fiscalité (impôts et finances), de la gendarmerie et de la Police, etc. Au jour d'aujourd'hui, même si tous ses services sont théoriquement en place avec les infrastructures, le personnel qui y est affecté rechigne à garder leurs postes à cause des problèmes d'insécurité caractéristiques de la région. On note parallèlement à cette présence des services publics de l'Etat, celle des ONG internationales et nationales, de quelques agences des Nations Unies qui fournissent un certain nombre de prestations d'appui au développement mais surtout d'assistance humanitaire.

Les activités économiques prédominantes dans la sous-préfecture de Paoua relèvent du secteur primaire notamment l'agriculture et l'élevage qui occupe plus de 95% de la population active. Le développement de ces activités est favorisé

par des conditions agro-climatiques de type tropical sub-humide. Si les pratiques agricoles sont fondées sur les exploitations familiales avec la main d'œuvre familiale, un système d'entraide de groupes d'individus par affinités y prête main-forte.

Le petit commerce est essentiellement développé dans la commune de Paoua du fait de la proximité du marché de Mbaïmboum (Cameroun) et de celui de Betoko alimentés par des commerçants qui viennent du Tchad avec du poisson, des oignons, d'autres vivriers, etc. Les tenants de ce commerce, hormis quelques jeunes autochtones, restent pour l'essentiel des commerçants d'origine Haoussa ou du Tchad. Ces activités favorisent également le développement d'un transport local qui relie la commune de Paoua aux autres pendant les marchés hebdomadaires.

La plupart des habitants n'ont pas été à l'école et ceux qui sont scolarisés n'ont généralement pas excédé le niveau du primaire ceci malgré l'existence des infrastructures scolaires. L'enquête IPC du PAM réalisée de Décembre 2015 à Juin 2016, a établi que 27,1% de la population de la préfecture de l'Ouham-Pendé vivait en insécurité alimentaire modérée et le reste en insécurité alimentaire sévère. L'accès aux soins de santé primaire et la prise en charge spécifiques des cas de santé liés aux violences physiques et sexuelles est gratuit tout comme l'est l'accès aux infrastructures. Mais plusieurs facteurs à la fois socioculturels et sécuritaires ne facilitent pas le recours aux infrastructures médicales modernes.

En termes de pauvreté dans la zone globalement, d'après le DSRP (Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté) de la RCA (2011-2015), la sous-préfecture de Paoua appartient à la région 3 identifiée comme étant la région à l'incidence de la pauvreté (monétaire) la plus élevée de la RCA. Des efforts considérables ont été faits pour réduire cette incidence mais l'augmentation de la population du fait de mouvements migratoires accentués par l'insécurité amenuise l'impact des efforts. Le CICR signalait en décembre 2017 un afflux de déplacés internes dont l'effectif avoisinerait plus 17 000 personnes accueillies dans 5 camps et dans des familles d'accueil contre près de 12 000 personnes en 2016 à la même période. D'après les équipes d'OXFAM, Paoua a connu entre 2017 et 2018 une crise sécuritaire grave qui a porté à plus de 50 000 le nombre de personnes accueillies.

Sur le plan socio-sécuritaire, Paoua est héritière d'une vieille histoire de rébellion datant du début des années 2000, la situation sécuritaire dans la sous-préfecture reste toujours volatile et tributaire des crises militaro-politiques récurrentes de ces dix dernières années en République Centrafricaine. Ce contexte sécuritaire volatile avec de nombreux incidents enregistrés depuis 2013 dans la région et particulièrement dans la sous-préfecture de Paoua, a des impacts directs sur les mouvements des populations et sur les populations elles-mêmes limitant ainsi la capacité des familles à subvenir aux besoins de leurs membres et l'accès aux services sociaux de base. L'implantation des agences spécialisées des Nations-Unies et d'ONG internationales exerçant dans l'humanitaire mais aussi d'ONG nationales et de structures ou associations de base dynamiques ne suffit pas à résorber la demande. Depuis mars 2013 cependant, on note la présence du contingent camerounais de la MINUSCA, de quelques gendarmes et policiers. Cet effectif améliore le niveau sécuritaire mais ne permet pas d'assurer l'efficacité des mesures de sécurisation et de protection des populations civiles non belligérantes.

Les organisations de la société civile occupent une place très importante dans la dynamique socioéconomique et sociopolitique centrafricaine depuis plusieurs décennies. A Paoua, comme la plupart des villes centrafricaines connaît une vie une instabilité sociale quasi-permanente tant sur le plan militaro-sécuritaire (irruption régulière des groupes armés et pillages des populations)²³ que sur le plan démographique (Flux migratoires des déplacés internes)²⁴, elles

²³ « La prolifération des armes continue d'avoir des incidences sur la population et les humanitaires. A Paoua, les braquages à main armée ont pris une proportion inquiétante. Plongée dans la psychose, les habitants tirent la sonnette d'alarme. Dans la nuit de vendredi 15 décembre 2017, une Organisation non gouvernementale a été visitée par des hommes en armes. La caisse de la comptabilité a été emportée. « Le pôle de développement a été la cible des hommes armés qui ont pris le coffre-fort. A 20h, un homme qui travaille pour le compte de DRC a fait l'objet de braquage, sa moto a été emportée. Hier dans la nuit au quartier Sara-Mandja, une femme a également reçu la visite d'hommes armés qui ont tiré avant de partir sous la réaction de la population », a expliqué sous le couvert de l'anonymat un habitant de la ville joint ce dimanche au téléphone. Selon cette source : « la situation est inquiétante ». La multiplication de ces actes alimente davantage la peur des civils qui craignent un regain de tension entre groupes armés. » Sources : Radio Ndeke Luka « Ouham-Pendé : Paoua replongé dans l'insécurité », lundi 18 décembre 2017

²⁴ « Fin novembre, des milliers de personnes ont commencé à fuir leurs villages à cause de l'insécurité ou des craintes d'une attaque, convergeant vers Paoua, au nord-ouest de la République centrafricaine. Plus de 17 000 déplacés internes sont ainsi arrivés en l'espace de quelques jours ».

sont un recours indispensable pour prêter main forte aux administrations submergées par la demande humanitaire et parfois obligées de clôturer leurs programmes locaux pour des raisons sécuritaires ou de budget.

1.3.3. Bria

Bria, Chef-lieu de la Préfecture de Haute-Kotto et également chef-lieu de la sous-préfecture de Bria, est située à 553 m d'altitude, coordonnées 6°32' 22" Nord, 21° 59' 25" Est. Le Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH 2003) estime le nombre des populations de Bria à 35 204 Habitants²⁵, avec une estimation de 43 322 habitants en 2012.

Sur le plan socioéconomique, les populations de Bria vivaient essentiellement des travaux champêtres et de la culture de coton. La première usine d'engrenage de coton fut installée à Bria en 1930 par la société cotonnière *Comouna*. Avec l'avènement de l'exploitation artisanale du diamant, la ville est devenue ville minière où le diamant constitue la 1^{ère} richesse économique et donc la principale activité de nos jours reste et demeure l'exploitation diamantifère artisanale. Mais depuis 2010, la ville de Bria connaît une récession économique sans précédent²⁶. Ce ralentissement dans les activités économiques est dû en grande partie à l'insécurité qui sévit dans la ville de Bria et ses environs ; insécurité qui paralyse tous les autres secteurs d'activités économiques de la ville. Les populations, avec l'aide des OSC et des ONG internationales, s'efforcent en vain de se tourner vers les activités génératrices de revenus.

Selon un reportage réalisé à Bria par le Réseau des Journalistes des Droits de l'Homme (RJDH), après s'être délogés des bâtiments administratifs, les ex-Séléka se sont réfugiés sur les chantiers miniers et leur présence est perçue comme une entrave et une menace aux activités des artisans miniers dans la zone. Dans les chantiers de Sans Souci (84 km de Bria), Dawango (60 km de Bria), Kala (55 km de Bria), Aigbando (75 km de Bria), Mouka (95 km de Bria) et le village de Ngbéhidou (72 km de Bria), occupés par les ex-Séléka, les artisans miniers sont soumis quotidiennement aux exactions de ces derniers et sont obligés de verser une somme de 200 FCFA, voire plus, avant d'entrer dans les zones minières²⁷.

Sur le plan sociopolitique et sécuritaire, Bria est l'un des exemples typiques de la perte de l'autorité étatique au profit des groupes armés. En effet, lors de la reprise des combats en décembre 2012 entre les FACA loyalistes et la coalition rebelle de Seleka, la ville de Bria est tombée aux mains des rebelles. En janvier 2015, la ville est de nouveau sous le contrôle du *Front Populaire pour la Renaissance de la Centrafrique* (FPRC) ex-Séléka. Le 10 février 2015, les forces de la MINUSCA et du Sangaris lancent une opération conjointe, délogent ces éléments armés de tous les bâtiments administratifs afin de favoriser le rétablissement de l'autorité de l'État²⁸. Malgré cette action louable, la ville reste divisée et partagée entre les groupes armés : une partie de la ville est occupée par les Anti – Balaka, une autre portion par les éléments de FPRC et une troisième par les Peuhls²⁹.

La crise sécuritaire à Bria a provoqué le déplacement interne de plus de 80% de la population sur les sites, selon le rapport de la mission conjointe gouvernement – action humanitaire. Le principal site d'accueil se trouve près des locaux de la MINUSCA à Bria. Les ONG comme COOPI, Espérance et OXFAM basées dans la localité ont lancé l'enregistrement des déplacés de Bria en vue d'une Assistance Humanitaire. L'enregistrement des déplacés de la localité intervient dans un contexte de légère hausse des déplacés internes contrairement aux tendances antérieures, ainsi que la montée des déplacés externes en RD Congo au sud du pays³⁰. Tandis que l'aide humanitaire s'organise,

Sources : Comité International de la Croix Rouge (CICR), République centrafricaine : aide d'urgence en faveur des populations déplacées à Paoua, Jeudi 14 décembre 2017.

²⁵ RGPH DE RCA, 2003.

²⁶ Cf. CENTRAFRIQUE PRESSE, « Les activités économiques tournent au ralenti à Bria sous l'effet de l'insécurité », 01 octobre 2017, In <http://centrafrique-presse.over-blog.com/article-les-activites-economiques-tournent-au-ralenti-a-bria-sous-l-effet-de-l-insecurite-58045005.html> , (consulté le 03/01/2018 à 10h 54 min).

²⁷ CENTRAFRIQUE PRESSE INFO, « Centrafrique/Bria : La présence des ex-Séléka sur les chantiers bloque les activités minières », du 28 mai 2015, <http://www.centrafrique-presse.info/site/info-economie-7666.html>, (Consulté le 03/01/2017 à 11h 28 min).

²⁸ MINUSCA, *La Minusca accompagne le retour de l'État à Bria* [archive] 20 février 2015.

²⁹ Observation directe du 25 au 29 novembre 2017 à Bria.

³⁰ CENTRAFRIQUE ACTU, « Centrafrique : l'assistance humanitaire s'organise à Bria au Nord-Est du pays » In <https://centrafriqueactu.com/2017/06/05/centrafrique-lassistance-humanitaire-sorganise-a-bria-au-nord-est-du-pays/>, (consulté le 03/01/2017 à 11h 08 min).

la reprise des activités économiques se fait timidement. Quelques commerçants dont les boutiques sont épargnées de pillages et qui ont pu démanteler leurs magasins sont obligés de se réfugier dans les sites de déplacés internes, dans la crainte d'éventuelles attaques de la coalition des tchadiens, Rounga et Sara contre les Goula qui sont basés au quartier Bornou, a expliqué une source qui a requis l'anonymat pendant notre mission de terrain à Bria. Bref, le regain de violence dans plusieurs zones environnantes de Bria continue de mettre à mal le processus d'enregistrement des déplacés et le processus de retour des déplacés lancé par le Gouvernement centrafricain.

La société civile joue un rôle majeur dans la gestion de la cité. Dès le début de la crise, elle (notamment la plateforme des Organisations de la Société Civile) a joué un rôle primordial dans le processus de résolution des conflits et de reconstruction de la paix à Bria. Mais malheureusement, avec l'évolution de la crise devenue intercommunautaire, voire religieuse, et l'enlisement de la situation sociopolitique, les OSC ont perdu leur notoriété et leur légitimité auprès des populations. En effet, l'évolution de la crise a impacté négativement le bon fonctionnement des OSC à Bria. On constate notamment une confusion autour de l'appartenance ethnique et religieuse des leaders des OSC évoluant et leur probable impartialité nécessaire à l'atteinte des objectifs des OSC dont ils ont la charge. Certains responsables des OSC ont été perçus à tort ou à raison par la population comme partisans de certains groupes armés. Nos enquêtes ont révélé notamment que certaines OSC ont été infiltrées par les membres des groupes armés dans le but d'impacté négativement leur impartialité.

A côté du problème de légitimité et d'impartialité que connaissent les OSC à Bria, ces dernières ont par ailleurs un sérieux problème du point de vue organisationnel, technique, matériel et logistique. En outre, ces OSC ont pour la plupart perdu une partie de leur crédibilité auprès des populations et manqué de professionnalisme. Cependant, l'importance du rôle de ces OSC dans le processus de relèvement de Bria est sans équivoque. Ajouter à ce rôle important des OSC, les atouts dont elles et les ONG Nationales disposent en tant qu'acteurs locaux. Il s'agit notamment du fait que ces OSC et/ou ONG nationales aient une bonne connaissance du contexte et de la zone de Bria et disposent d'une bonne expérience de partenariat avec les organismes et ONG internationaux ; du fait qu'elles disposent d'une volonté manifeste à contribuer au relèvement et à la reconstruction de la paix en RCA et d'une capacité à développer la cohésion sociale et la réconciliation au sein et entre les communautés.

1.4. RESULTATS ATTENDUS

De manière concrète, ces études devront apporter :

- ☐ Une étude exhaustive mettant en exergue les capacités organisationnelles, managériales et techniques des ONG ainsi que des autres composantes influentes des OSC notamment les associations, les coalitions, plateformes et réseaux ;
- ☐ Une connaissance approfondie du niveau de pratique du leadership organisationnel, de leur engagement dans la promotion du genre, de l'influence, des partenariats et du réseautage ;
- ☐ Une analyse fiable et crédible des forces et faiblesses des OSC avec l'objectif d'améliorer la collaboration avec ces acteurs ;
- ☐ Les analyses réalisées déboucheront sur des recommandations en vue du renforcement des capacités nationales/locales considérées comme insuffisantes, à l'endroit de toutes les parties prenantes.

1.5. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

1.5.1. Type d'étude et approche globale

La mission du Consultant correspond à une étude des organisations de type rapide appliquée à des processus multicritères. De ce fait, l'approche de collecte, de traitement et d'analyse des données appropriée pour parvenir à un résultat satisfaisant a été la MARP (Méthode Accélérée de la Recherche Participative).

La MARP est un processus exploratoire, flexible, itératif et innovant, qui combine le savoir local avec l'expertise scientifique, permettant ainsi au Consultant, un apprentissage et une vue synoptique rapides des champs étudiés. Elle suppose une combinaison ou une triangulation à plusieurs niveaux, trois (03) précisément dans le cadre de cette étude :

- i. Au niveau des acteurs devant être mis à contribution. **L'Annexe 2** récapitule l'ensemble des acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude ;
- ii. Au niveau des techniques de collectes de données et des sources d'information : **L'Annexe 3** regroupe l'ensemble des outils qui ont été utilisés pour réaliser les opérations de collecte ;
- iii. Au niveau des méthodes d'analyse et d'interprétation des données.

Le Consultant a procédé à : (1) une cartographie (identification, catégorisation et détermination de leurs domaines d'intervention, etc.) des principales OSC qui évoluent en RCA, avec un accent dans les zones d'intervention d'OXFAM ; (2) une priorisation de celles pouvant faire l'objet d'un diagnostic approfondi et (3) une collecte des informations auprès de ces dernières sur la base d'un ensemble de critères permettant de reconstituer leur situation organisationnelle.

Suivant la nature secondaire ou primaire des données recherchées, le Consultant a fait appel à trois principales techniques notamment, la revue documentaire, une enquête mixte et l'observation directe. La collecte des données secondaires a été réalisée au moyen de la revue documentaire. Il s'agissait essentiellement de collecter et consulter :

- ☐ les listes des ONG/OSC répertoriées au Ministère de l'Intérieur, au Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération (Secrétariat Permanent des Organisations Non Gouvernementales),
- ☐ les listes des OSC/OSC membres des Clusters encadrés par le Bureau des affaires humanitaires de Centrafrique (OCHA) pour faciliter la constitution de la population-mère de l'étude et l'échantillonnage des ONG/OSC devant participer à l'étude d'une part ; les documents administratifs, techniques et programmatiques (Statuts et règlements intérieurs, manuels des procédures, stratégies, rapports d'activités, rapports d'évaluations, rapports d'études, etc.) disponibles auprès des ONG/OSC pour établir la traçabilité des éléments d'analyse et de vérification des critères d'évaluation.
- ☐ D'autres documents (publications et rapports d'études) rendant compte de la situation des ONG/OSC en République Centrafricaine ont été exploités (Cf. **Annexe 4** : Bibliographie).

Les données primaires quant à elles ont été collectées au moyen d'une enquête mixte et de l'observation directe. L'enquête mixte a consisté à l'administration d'un questionnaire semi-directif ou d'une fiche simplifiée (Fiche Partenaires) selon les cas auprès des responsables des structures-cibles de l'étude. Elle a été complétée par une discussion de groupe guidée quand cela s'est avéré nécessaire. L'observation directe a essentiellement consisté à réaliser des visites exploratoires et de repérages des structures à l'issue desquelles ont été relevées des coordonnées géographiques et plusieurs informations pertinentes relatives à l'installation des ONG/OSC.

1.5.2. Echantillonnage des acteurs

L'échantillonnage des acteurs a essentiellement porté sur les OSC de Bangui étant donné leur grand nombre tandis que dans les communes de Paoua et de Bria, l'équipe a procédé à un inventaire exhaustif des OSC actives sur la base de l'existence d'un partenariat.

Il est bon de préciser que le fait que l'échantillonnage et donc l'étude ait été menée sur les OSC de Bangui, Paoua et Bria n'exclut pas la prise en compte des autres régions. La représentativité territoriale est d'ailleurs l'un des critères d'exclusion de cette étude ; autrement dit, les OSC échantillonnées interviennent dans diverses régions et province de la RCA et en fin de compte toutes les régions sont touchées. De plus ces OSC ont été échantillonnées sur la base de listes nationales, ce qui ne prend en compte le critère d'intervention dans toutes les structures. Par ailleurs, plusieurs structures à but lucratif dont des centres de santé s'installent comme ONG ou association (parfois avec inscription sur

leur pancarte) mais ne le sont pas. Outre la situation de légalité, les données préliminaires ayant orienté l'échantillonnage ne ressortent pas de différence significative avec les structures qui ont été échantillonnées en termes d'organisation et de fonctionnement.

(a) Critères d'exclusion

Trois critères d'exclusion ont été appliqués à l'étude étant donné les objectifs visés. L'un basé sur la légalité, l'autre sur le partenariat et le troisième sur la représentativité territoriale, avec un accent sur les secteurs de l'humanitaire et de la gouvernance.

Légalité : il fallait être inscrit au moins au registre du MISP ; à Bangui, un accent a été mis sur les OSC/ONG, notamment celle qui sont inscrites au MEPC en plus d'être inscrites au MISP, ceci pour avoir un maximum de données crédibles sur les capacités des OSC étant donné que l'étude aura porté sur celles les plus actives. Une tolérance a été appliquée à Paoua et à Bria pour tenir compte des contraintes locales des OSC (niveau de connaissance et facilités d'accès à un service administratif).

Partenariat : pour celles qui exercent dans une thématique de la réponse humanitaire, il fallait faire partie d'un des clusters (10)³¹ et sous-clusters (2)³² actuellement encadré la coordination Inter-cluster en RCA et en même temps, avoir un partenariat avec une ONGI – le maximum d'OSC en situation d'activité étant donné le niveau d'exigence que revêt l'accès à un partenariat. A titre de rappel, les clusters sont des groupes sectoriels destinés à mener des réflexions et actions permettant d'assurer une réponse efficace aux préoccupations spécifiques de leur secteur. L'approche cluster est utilisée par les organisations des Nations-Unies et leurs partenaires pour répondre à des urgences de grande échelle et/ou complexes et qui requièrent une réponse multisectorielle en appui au gouvernement. Cette approche a pour objet de consolider la réponse humanitaire globale, en insistant sur la définition de standards, la transparence et les partenariats dans les secteurs et domaines d'activités humanitaires.

Afin de ne pas discriminer les OSC spécifiquement actives dans les domaines des droits de l'homme et sur les questions de plaidoyers à un niveau stratégique et qui n'interviennent pas les clusters – et cela concerne essentiellement les plateformes, réseaux, collectifs, coalition, etc. – un protocole spécifique a été adopté. Un inventaire exhaustif des plus actives a été réalisé et 10 d'entre elles ont été tirées au hasard pour les besoins de l'étude.

Représentativité territoriale : il fallait être présent/en activité dans au moins deux préfectures du pays pour les ONG et dans au moins deux communes pour les OSC de zones. Il faut le reconnaître, il s'est avéré assez disqualifiant dans la mesure où plus de 30% des structures présélectionnées ne le remplissaient pas.

(b) Constitution de la population-mère et échantillon définitif

La population-mère a été constituée par cumul de la liste des OSC nationales représentées dans les clusters et/ou partenaires d'ONGI obtenu auprès des clusters ou des ONGI intervenant dans les zones de l'étude (cas de Paoua et Bria). Au total 180 OSC (y compris les plateformes) ont été identifiées. La population-mère ainsi définie, l'équipe du Consultant a procédé à un ranking des OSC de la zone de Bangui, avec un accent sur les domaines prioritaires pour OXFAM³³. 100% des structures remplissant les $\frac{3}{4}$ des critères ont été retenus, 50% de ceux remplissant les $\frac{1}{2}$ des critères et 25% pour le reste. La Figure 3 illustre le processus.

³¹CCCM, Eau, Hygiène et Assainissement, Education, Logistique, Moyens de subsistance, Nutrition, Protection, Sécurité alimentaire, Santé, Télécommunication d'urgence.

³² SGBV et Protection de l'enfance

³³ WASH, Nutrition, Sécurité alimentaire, Logistique, Protection - S/C VBG et Protection - Enfance.

AC_ERP_Baseline OSC.XFSAM_Liste des OSC Echantillonnées_V6++ (Matière en cours) - Word

FICHIERACCUEILINSERTIONCRÉATIONMISE EN PAGERÉFÉRENCESPUBLIPOSTAGERÉVISIONAFFICHAGE

123456789101112131415161718192021222324252627

123456789101112131415161718192021222324252627

Ordre de priorité

Explication

Priorité-1

Remplissent 1/3 des critères OXFAM

Priorité-2

Remplissent 2/3 des critères OXFAM

Priorité-3

Remplissent les critères OXFAM dans un domaine transversal (MSSC)

Priorité-4

Remplissent 1/3 des critères OXFAM

N°	NOM DE L'ORGANISATION	REPERTOIRE AU NISPA	REPERTOIRE AU SPONG MECP	MEMBERSHIP AUX CLUSTERS OCHA										PRESENCE DANS LES PREFECTURES					
				PRIORITES OXFAM				AUTRES DOMAINES						BANGUI	BRIA	PAOUA	BATANGAFO		
				WASH	NUTRITION	SECURITE ALIMENTAIRE	LOGISTIQUE	PROTECTION - SIV	PROTECTION - ENFANCE	SANTE	EDUCATION	SHELTERNET/CCM	ETC	RMI	MSSC	(BANGUI)	(HAUT-KOTTO)	(OUHAM-PENDE)	(OUHAM)
1	YAMACUR CENTRAFRIQUE																		
2	IDEAL																		
3	JUPEDEC																		
4	ACDES																		
5	APEC																		
6	BSE																		
7	ECHILLE-APDV																		
8	IDC																		
9	KAGA CONSTRUCTION																		
10	TABITHA																		
11	VITALITE PLUS																		
12	AIDE																		
13	APVM																		

1

PAGE 1 SUR 4641 MOTSFRANÇAIS (FRANCE)

02:27

100%

Figure 3: Capture d'un fichier utilisé dans le cadre du Ranking

Au résultat du ranking a été ajouté l'ensemble des OSC inventoriées dans les zones et aussi celles des plateformes. 97 OSC (48,3% de la population-mère) ont été retenues à l'issue de l'échantillonnage.

1.5.2. Déroulement de la collecte des données

A Bangui

(c) L'identification et la formation des assistants de recherche (enquêteurs)

En prélude au lancement de l'enquête sur le terrain à Bangui, 12 agents (Cf. **Annexe 5**) ont été sélectionnés dans le vivier du personnel des différentes bases d'OXFAM (Bangui, Batangafo) et de celui d'un des partenaires d'OXFAM, l'organisation non gouvernementale Action pour la Population et le Développement Durable (APSUD) puis mis à la disposition du consultant. Ces agents ont pris part du 13 au 14 novembre à la formation relative à l'appropriation des outils de l'enquête et à la maîtrise des considérations méthodologiques et éthiques y afférentes. Cette formation animée par le Cabinet AGORA CONSULTING, s'est servie des méthodes et techniques actives autour du manuel de l'assistant de recherche élaboré spécifiquement dans le cadre de cette étude. Ainsi, cette formation accélérée a permis aux apprenants de :

- ☐ comprendre les enjeux, les défis et les objectifs de l'étude ;
- ☐ se familiariser avec la démarche méthodologique et les principaux outils de l'enquête (questionnaire, fiche de consentement, lettre d'introduction) ;
- ☐ s'assurer des aspects organisationnels et logistiques inhérents à leur participation à l'enquête.

A l'issue de la séance de formation, les assistants de recherche (AR) ainsi formés ont tous été mis à l'épreuve de test grandeur nature en binôme auprès de quelques organisations de la société civile échantillonnées sur Bangui. Le débriefing qui s'en est suivi a permis de mettre en exergue les difficultés auxquelles seront confrontés les AR sur le terrain et des stratégies à mettre en œuvre pour contourner les obstacles.

(d) La collecte des données auprès des OSC

L'ensemble des organisations de la société civile sélectionnées dans le cadre l'échantillonnage sur la zone de Bangui est de 68. En prélude aux entretiens, les responsables de ces structures dont les contacts étaient disponibles dans les répertoires reçus ont été systématiquement appelés et un rendez-vous a été pris avec ceux qui étaient disponibles. Afin de s'assurer d'une couverture maximale, un travail de localisation géographique des

sièges des OSC qui n'ont pas pu être contactées par téléphone a été réalisé, permettant ainsi aux équipes de s'y rendre pour la collecte. La plupart des données étaient complétées au bout de 2 rendez-vous.

A Bangui, 44 OSC ont pu participer à l'enquête comme le montre le tableau ci-après :

Tableau 1: Récapitulatif de la collecte des données auprès des OSC à Bangui

VARIABLES	EFFECTIFS
Nombre d'ONG/OSC sélectionnées	59 (100%)
Nombre d'ONG/OSC post-identifiées	10 (14,7%)
Nombre d'ONG/OSC ayant participé à l'étude	44 (74,6%)
Nombre d'ONG/OSC discriminées pour des raisons éthiques	1(1,5%)
Nombre d'ONG/OSC contactées et n'ayant pas pu se rendre disponible pour finir l'entretien	5 (7,4%)
Nombre d'ONG/OSC ayant refusé de participer à l'étude	3 (4,4%)
Nombre d'ONG/OSC injoignable et dont le siège n'a pas été repérable durant la période de l'étude	16 (23,5%)

(e) La collecte des données auprès des partenaires

Une des approches de l'étude de base sur les OSC est de recueillir l'appréciation des partenaires (Agences des Nations Unies et ONG internationales) qui collaborent avec les OSC ; notamment celles participant aux activités des Clusters que coordonne OCHA. Ainsi, les coordonnateurs de 10 clusters et deux sous-clusters ont été ciblés pour participer à l'enquête par un questionnaire spécifique. Sur la base de la *Mailing List* d'OCHA, le questionnaire a été ventilé auprès leurs responsables (12). Sur 12 envois, 2 retours ont été enregistrés.

A Paoua

La collecte des données a eu lieu à Paoua du 20 au 24 novembre 2017. Les différentes activités menées au cours de la mission sont les suivantes : rencontres, consultation de la documentation, administration du questionnaire auprès des OSC, administration de la fiches - partenaires au développement, Focus Group Discussion avec les employés des OSC, observation et relevés GPS pour le géoréférencement des OSC, etc.

(a) Réunion de briefing avec le staff de la base Oxfam de Paoua

Aussitôt à l'arrivée de la mission, une réunion de briefing avec les responsables de la base d'OXFAM Paoua a eu lieu. L'objet de cette réunion était de faire le point sur les aspects techniques, organisationnels et logistiques de la mission. Cette réunion a permis de :

- ☐ confirmer que des contacts préliminaires ont été déjà pris avec les OSC pré-identifiées et sera poursuivis pour faciliter le travail de terrain ;
- ☐ mobiliser un responsable (MEAL) et un agent (Protection) pour appuyer l'équipe de consultants ;
- ☐ exprimer les demandes des consultants relatives aux données à fournir par les responsables de la base OXFAM sur l'existence des OSC dans les autres communes de la sous-préfecture de Paoua, sur les différents axes routiers desservant cette ville.

(b) Identification et formation des assistants de recherche (enquêteurs)

La formation des Assistants de recherche (AR) qui a démarré le lundi 20 novembre dans l'après-midi, a pu s'achever le lendemain mardi dans l'avant-midi. Six (6) personnes identifiées dans le pool des agents d'enquête d'OXFAM, ont pris part à cette formation. L'objectif de la formation était de faire approprier par les AR, les éléments essentiels relatifs à la méthodologie et aux questions d'éthiques ainsi que le principal outil (le questionnaire semi-structuré).

Le manuel de formation produit, a été le principal support utilisé et son déroulé a été largement facilité par le niveau des participants et leurs expériences en matière de collecte de données. A l'issue du premier débriefing, les difficultés inhérentes à la réalisation des interviews ont été mises en exergue et les stratégies devant les résorber ont été proposées par l'équipe de supervision. A Paoua en outre, un des AR a été briefé sur les notions de base des principes de géo-référencement et sur le maniement d'un appareil GPS. Les résultats rapportés à

l'issue de l'exercice grandeur nature dans la commune de Bah-Bessar, attestent de l'assimilation qu'avait faite l'agent des notions apprises.

(c) Collectes des données auprès des OSC

17 OSC ont été pré-identifiées à PAOUA mais l'enquête a porté sur 24 organisations, non compris les cas de refus de participation (1) et de l'inexistence de l'OSC (1). Le surplus est dû au fait que sur le terrain, à Paoua centre, il y a des OSC actives qui ont été identifiées pendant le déroulement de l'enquête. Sur les axes reliant Paoua avec les autres localités de la sous-préfecture, notamment dans les autres communes la constituant, il a été allégué la présence de nombreuses organisations Communautaires (groupements de producteurs, associations à affinités sociales, etc.). Trois villages importants sur les axes Paoua-Barya (2) et Paoua-Bemal (2) ont été choisis pour recueillir des informations caractéristiques de ce type d'OSC.

Tableau 2: Récapitulatif de la collecte des données auprès des OSC à Paoua

VARIABLES	EFFECTIFS
Nombre d'ONG/OSC sélectionnées	17 (100%)
Nombre d'ONG/OSC post-identifiées	5 (29,4%)
Nombre d'ONG/OSC ayant participé à l'étude	24(147,1%)
Nombre d'ONG/OSC discriminées pour des raisons éthiques	0
Nombre d'ONG/OSC contactées et n'ayant pas pu se rendre disponible pour finir l'entretien	0
Nombre d'ONG/OSC ayant refusé de participer à l'étude	0
Nombre d'ONG/OSC injoignable et dont le local n'a pas été repérable durant la période de l'étude	0

(d) Collecte des données auprès des partenaires

A Paoua, il y a une présence remarquable des bureaux ou sous-bureaux de représentation de certaines agences des Nations Unies et des ONG internationales œuvrant dans divers secteurs de l'urgence humanitaire et de développement. Il s'agit des organisations suivantes : PAM (Programme Alimentaire Mondial), UNHCR (Haut-Commissariat des Nations Unies aux Réfugiés), OIM (organisation Internationale des Migrations), MSF (Médecins Sans Frontières), DRC (Conseil Danois aux Réfugiés) MENTOR Initiative, OXFAM.

Tous les responsables de ces structures ont été approchés et informés sur les enjeux, les objectifs de l'étude et l'importance de leur participation à l'enquête. Des questionnaires leurs ont été adressés. Sur les 7 questionnaires, on note :

- ☐ un (1) cas de refus (Mentor Initiative) ;
- ☐ cinq (5) réponses reçues (PAM, OIM, UNHCR, OXFAM, et MSF).

(e) Focus group discussion avec les employés des OSC

Le focus Group Discussion (FGD) dédié à des échanges avec les employés des OSC et qui avait été organisé le jeudi 23 novembre dans l'après-midi, avait réuni 11 employés des OSC. Le déroulement des «focus group» comportait les étapes suivantes :

- ☐ présentation du modérateur (consultant principal), secrétaire (consultant géo-référencier) et observateur Responsable MEAL/OXFAM ;
- ☐ présentation des participants (tour de table);
- ☐ présentation des objectifs ;
- ☐ déroulement de la discussion;
- ☐ synthèse de la discussion;
- ☐ conclusion (tour de table).

Le guide d'entretien élaboré pour la conduite du Focus group Discussion a servi de base pour l'animation de cette séance. Le but de cet exercice était de recueillir des informations devant faciliter la triangulation d'un certain

nombre données relatives à l'analyse des connaissances générales sur les OSC et leur rôle, des capacités organisationnelles et techniques, des contraintes et perspectives. .

A Bria

La mission sur la zone de Bria s'est déroulée du 25 au 29 novembre 2017. Poursuivant les mêmes objectifs que dans les autres zones, celle-ci a articulé ses activités autour de la collecte des données primaires et secondaires.

(a) Réunion de briefing avec le staff de la base OXFAM de Bria

Aussitôt à l'arrivée de la mission, une réunion de briefing avec les responsables de la base d'OXFAM Bria a eu lieu. Il s'agissait comme sur les autres sites de :

- ☐ faire le point sur les aspects techniques, organisationnels et logistiques de la mission ;
- ☐ confirmer les rendez-vous et mettre à la disposition du Consultant les contacts des OSC pré-identifiées puis,
- ☐ présenter l'équipe mobilisée pour appuyer le Consultant ainsi que le poste de travail dédié pour la durée de la mission.

(b) Identification et formation des assistants de recherche (enquêteurs)

La formation des Assistants de recherche qui a eu lieu le lundi 27 novembre 2017 a concerné trois (3) personnes identifiées et mises à disposition par les responsables de la base d'OXFAM. L'objectif de la formation était d'assurer l'appropriation par les AR, les éléments essentiels relatifs à la méthodologie, aux questions d'éthiques ainsi qu'au principal outil/QSS. Comme dans les autres zones d'étude, le manuel de formation produit a été le principal support utilisé. Cette session avait été suivie de test en milieu réel auprès des responsables des OSC identifiées. La séance de débriefing organisée au terme de ce test a permis de mesurer le niveau d'efforts à faire au niveau technique et organisationnel par l'équipe des assistants de recherche ainsi que par l'équipe de supervision et de support.

(c) Collecte des données auprès des OSC

L'enquête par questionnaire semi structuré à Bria a porté sur une dizaine d'organisations de la société civile pré-identifiées par les responsables de la Base d'OXFAM de cette localité. Les trois assistants de recherche ont été déployés sur le terrain pendant 3 jours et ont pu enquêter auprès de 8 OSC. Deux des OSC inscrites sur la liste initiale n'ont pas pu être contactées du fait de la situation sécuritaire extrêmement volatile ayant poussé leurs responsables à quitter la ville.

Tableau 3: Récapitulatif de la collecte des données auprès des OSC à Bangui

VARIABLES	EFFECTIFS
Nombre d'ONG/OSC sélectionnées	11 (100%)
Nombre d'ONG/OSC post-identifiées	0
Nombre d'ONG/OSC ayant participé à l'étude	7 (63,6%)
Nombre d'ONG/OSC discriminées pour des raisons éthiques	1(9,1 %)
Nombre d'ONG/OSC contactées et n'ayant pas pu se rendre disponible finir l'entretien	0
Nombre d'ONG/OSC ayant refusé de participer à l'étude	0
Nombre d'ONG/OSC injoignable et dont le local n'a pas été repérable durant la période de l'étude	3 (27,2%)

(d) Collecte des données auprès des partenaires

Les partenaires identifiés et qui ont participé à l'enquête sont OXFAM et la MINUSCA. Les contraintes de temps pour cette phase et l'indisponibilité des responsables des autres structures n'ont pas permis d'élargir cette activité à d'autres acteurs. Au terme de la collecte des données, 11 OSC (100%) ont participé à l'étude. 3 des 11 (27,2%) ont été injoignables durant l'enquête.



Figure 4: Captures de quelques moments de collecte des données

1.5.4. Difficultés rencontrées dans le cadre de la collecte

L'insécurité a été durant cette étude, le principal facteur limitant la couverture dans certaines localités des zones d'étude. Dans certains secteurs de Bangui, il était défendu par le sauf conduit-sécuritaire de se rendre pour rencontrer les responsables des ONG/OSC aux fins de collecte ; certains de ces responsables se sont portés volontaires pour se rendre sur un site plus sécurisé ou ont accueilli la mission dans les locaux d'un confrère afin de réaliser l'entretien. Ailleurs, c'est le cas de Paoua et Bria, il n'a pas été possible d'aller au-delà d'une certaine distance, ni de réunir les conditions sécuritaires dans le temps imparti pour effectuer une descente sur le terrain. Jusqu'à la clôture de la phase d'enquête, il n'a pas été envisagé le déploiement d'une équipe dans la zone de Batangafo ; les activités d'OXFAM dans cette zone ayant été suspendues pour des raisons sécuritaires.

L'autre facteur limitant a été le délai de réalisation de l'étude dans son ensemble. Le temps prévu n'avait pas pris en compte les aléas liés à la disponibilité des responsables des OSC ; plusieurs d'entre eux qui ont été contactés ont signalé avoir d'autres priorités. Tout cela a rendu laborieuse la réalisation de la collecte des données avec pour corollaire la prolongation du temps. La disponibilité parfois partielle des assistants de recherche formée notamment à Bangui, a eu un impact considérable sur le bon déroulement de l'opération de collecte. Aussi, faut-il le noter, quelques responsables des OSC pré identifiées ont refusé de participer à l'étude du fait du peu d'intérêt qu'ils y voyaient par rapport à leurs activités.

Enfin, l'accès à la documentation tant au niveau des structures de l'Etat qu'au niveau des OSC n'a pas été aisée soit parce qu'il n'y avait pas, soit parce qu'il fallait prendre un autre rendez-vous pour permettre à l'interlocuteur d'aller chercher la documentation à « l'endroit sécurisé ». Au niveau des administrations de Paoua et de Bria, il n'y a véritablement pas de documents disponibles pouvant permettre une traçabilité relative aux associations de la sous-préfecture. D'après les responsables de ces structures aussi bien que les OSC/ONG rencontrées, la principale justification est le pillage des bureaux par les groupes armés durant les crises sécuritaires.

1.5.3. Analyse et traitement des données

Les données collectées ont été saisies dans la base d'analyse conçue sur Excel du fait de la nature mixte et décomposable des données. La Figure 5 présente quelques moments de traitement des données.

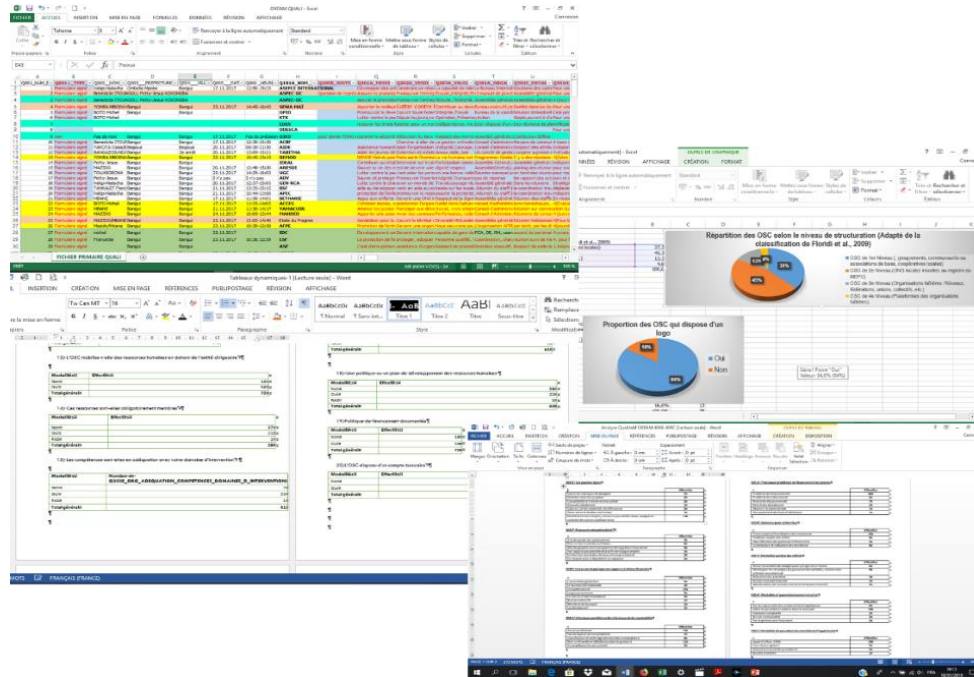


Figure 5: Captures de quelques moments de traitement

L'épuration, puis le traitement des données saisies, a été facilité par une application « Querytool » qui permet de filtrer les données, de réaliser des regroupements thématiques et de ressortir les récurrences, les occurrences et les évidences à travers le processus de construction des réseaux. Les données quantitatives ont fait l'objet d'une extraction sous formes de tableaux dynamiques croisés en fonction des simulations souhaitées. Une analyse transversale des contenus a été réalisée pour élaborer les représentations graphiques, synthétiques et croisées en rapport avec les indicateurs et les objectifs de l'étude.

L'analyse et l'interprétation des données combinent notamment deux méthodes d'analyse, *la méthode d'analyse des contenus* (méthode de traitement sémantique et/ou statistique la plus répandue pour étudier les entretiens ou les observations qualitatives³⁴) et *la méthode interprétative* (méthode d'analyse qualitative³⁵ fondée sur un système d'explications qui va au-delà des données et qui les généralisent).

Les dynamiques transformationnelles dans le cadre de cette étude renvoient essentiellement à l'ensemble des processus de transition, de changement, et de réadaptation des OSC en fonction de nouveaux besoins, problèmes et challenges socio-politiques, socioéconomiques et socioculturels. Il s'agira ici, de récapituler l'existant au niveau des OSC centrafricaines en termes de capacités, ceci en rapport avec les nouvelles façons de travailler, de collaborer, ou encore d'optimiser leur rendement ou leur utilité. Comprendre ces dynamiques requiert la considération de facteurs multiples comme, les caractéristiques identitaires et socioprofessionnelles (domaines et zones d'intervention), la raison d'être de l'organisation, sa structure organisationnelle et le cadre de gestion des ressources humaines, le cadre de gestion des finances et de la logistique, le cadre de gestion technique et opérationnelle, le dispositif de gestion de l'environnement d'intervention.

2.1 CARACTERISTIQUES IDENTITAIRES ET SOCIOPROFESSIONNELLES DES ORGANISATIONS

Cette section renseigne essentiellement sur les résultats de l'étude relatifs à l'identité et à l'intervention des OSC rencontrées. Le tableau 4 ((voir ANNEXE 5)) suivant récapitule l'essentiel des informations ressorties sur l'identité et les interventions des OSC.

³⁴ KRIPPENDORFF K. (2003), Content analysis: an introduction to its methodology, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA

³⁵ DENZIN, N.K., LINCOLN Y.S., et al (1994), Handbook of Qualitative Research, Sage Publications

2.1.1. Caractéristiques identitaires

L'identité dans le cadre de cette étude renvoie à l'ensemble des données de fait et de droit qui permettent d'individualiser chacune des OSC rencontrées. Les composantes de l'identité retenue pour cela sont : l'appellation, la date de création et de légalisation (âge), le statut légal, les paramètres de localisation (logo, local, siège social, adresse et personnes contacts) et le niveau de structuration.

Date de création et de légalisation

Le cadre juridique régissant la création et la légalisation des OSC en Centrafrique mis en place dès le lendemain de l'accession à la souveraineté internationale en 1960 a connu une évolution pour s'adapter au fur et à mesure aux nouveaux contextes d'exercice de ces organisations. Quatre textes fondamentaux constituent l'ossature du cadre juridique qui régit les activités des associations, groupements, coopératives et ONG en République Centrafricaine. Il s'agit de :

- ❑ La Loi 61-233 du 13 Mai 1961 réglementant les associations en République Centrafricaine en vertu de ses dispositions, toute association de personnes physiques ou morales ne peut jouir de la capacité juridique que si elle a obtenu l'agrément du Ministre de l'Intérieur. Après en avoir fait la demande sur la base d'un dossier et d'un traitement administratif ;
- ❑ La Loi 61-287 du 28 Novembre 1961 prévoyant les conditions de création des coopératives. Elle a régi et continue de régir jusqu'à ce jour, l'ensemble des coopératives de consommation, d'intérêt professionnel non agricole, coopératives scolaires etc. Elle contraint toute coopérative créée à se faire reconnaître par le Ministère de l'Agriculture afin d'exercer librement ses activités.
- ❑ Loi 02.004 du 21 Mai 2002 régissant les organisations non gouvernementales. Selon cette loi, le statut d'ONG est attribué à toute organisation qui a introduit une demande et obtenu l'agrément du Ministre du Plan, de l'Economie et de la Coopération Internationale. La procédure d'agrément s'opère sur base d'une demande formulée par les ONG et qui doit comprendre un ensemble de pièces dont la copie de la décision de reconnaissance délivrée par le Ministère.
- ❑ La convention de collaboration entre le Gouvernement et l'ONG issue des dispositions de la Loi 02.004 du 21 Mai 2002 est un document qui fixe les engagements entre les deux parties. Sur la base de leur convention de collaboration et de leurs programmes d'action approuvés par les ministères techniques, après avis préalable du Ministère en charge des Finances, les organisations non gouvernementales peuvent bénéficier des avantages fiscaux-douaniers sur les matériels et équipements techniques destinés à leurs activités en République Centrafricaine.

Globalement, toutes ces dispositions inscrites dans les différents textes régissant le secteur des OSC en Centrafrique ont en commun, l'hypercentralisation des démarches au niveau de la capitale Bangui, des délais trop longs dans le traitement des dossiers et parfois des tracasseries administratives qui ne favorisent pas une légalisation systématique des organisations demanderesses.

Les OSC rencontrées ont pour la plupart été créées entre 2007 et 2017 (Cf. Figure 6), moins de 15% totalisent plus de 15 ans d'ancienneté. La jeunesse des structures est plus accentuée dans les autres zones, notamment à Paoua et à Bria où plus de la moitié des structures a environ 6 ans lorsque le temps de référence est la date de la création et un peu moins lorsque le temps de référence est la date de légalisation.

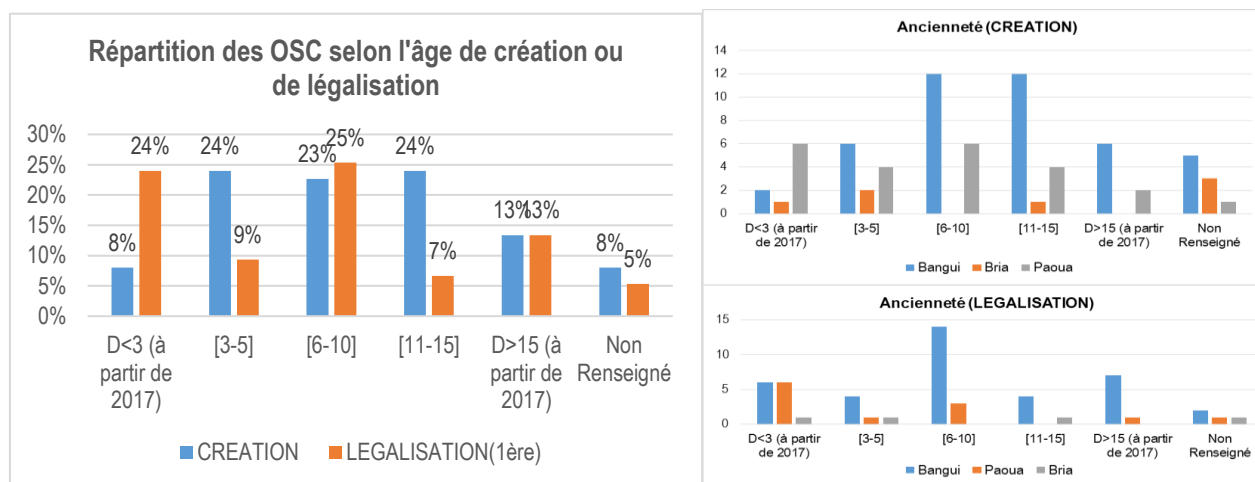


Figure 6: Répartition des OSC selon l'âge (de création ou de légalisation)

S'agissant de la légalisation, il s'écoule en général une pause entre le temps de création et le temps de légalisation de l'OSC : 25% ont pris moins d'un an pour créer et légaliser leur structure, 29% un an en moyenne, 10% deux ans, 16% trois ans, 4% quatre ans et 16% cinq ans et plus. Les cas les plus avérés se retrouvent à Paoua qui enregistre le plus grand nombre d'OSC jusqu'ici non légalisées ou formellement agréées.

Statut légal

Le statut légal est fonction de l'obtention d'au moins un agrément formel issu soit du MICSP, soit du MEPC. La figure 7 ressort les tendances en matière de statut légal des OSC.

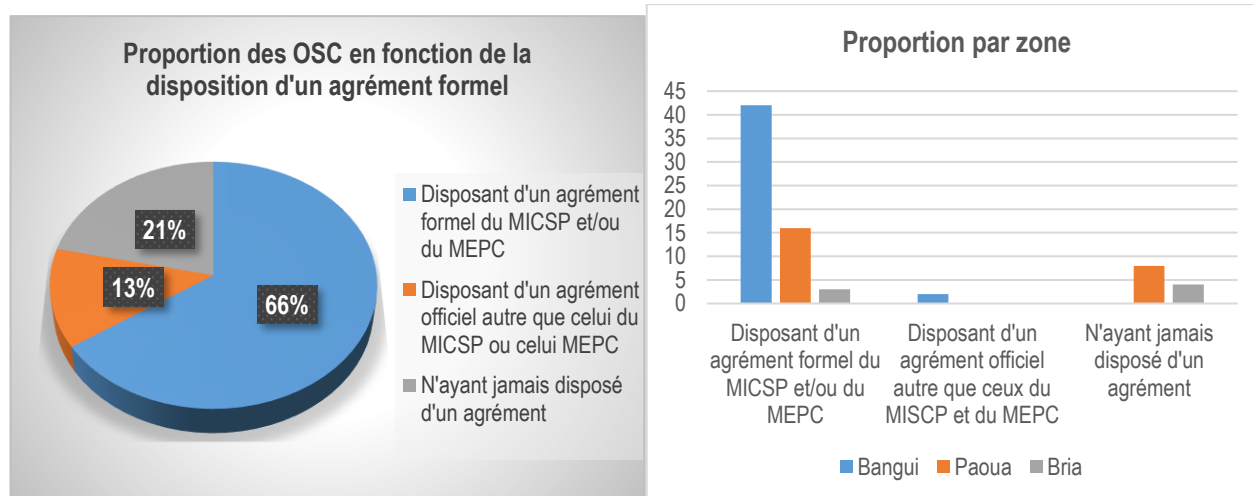


Figure 7: Proportion des OSC en fonction de la disposition d'un agrément formel

66% des OSC rencontrées disposent au moins de l'agrément issu du MICSP, soit 95,4% des OSC de Bangui, près de 50% des OSC de Paoua, 43% des OSC de Bria.

Les OSC de Bangui qui ne disposent pas d'agrément du MICSP (4,6%) sont deux cas atypiques mais pas unique au sein des OSC. Le premier cas est une association de droit français ayant requis et obtenu du MEPC l'autorisation d'exercer via une représentation en territoire centrafricain ; elle ne jouit cependant pas d'une autorisation d'exercice en tant qu'organisation internationale et est inscrite au registre des ONG nationale. Cette figure s'applique également une autre structure dont le siège social n'est pas en Centrafricaine ; cette dernière a opté pour une déclaration au MICSP avant de requérir et obtenir du MEPC l'autorisation d'exercice en tant qu'ONG nationale. Le second cas se rapporte une organisation créée par décret présidentiel à la base et dont l'indépendance vis-à-vis du service public n'apparaît pas clair. Certains la considèrent comme une structure autonome rattachée à l'Etat tandis que d'autres l'assimilent à une organisation de société civile. Dans tous les cas, elle n'a pas d'agrément du MICSP ni du MEPC.

Les autres agréments évoqués par les OSC pour justifier la légalité de leurs activités sont : l'agrément de coopérative pour les artisans miniers, la convention de collaboration avec le gouvernement en tant que ONG (pour des exonérations fiscales), le numéro de contribuable et/ou le registre de commerce pour ceux qui exercent souvent des activités lucratives, la Décision de la COBAC pour celles dont la microfinance fait partie des domaines d'intervention.

Dans le détail, 19% des OSC de Bangui ont un seul agrément (MISCP), 64% en ont deux (MISCP+MEPC) et 17% ont déclaré être titulaire de trois agréments et assimilés ou plus. 88% des OSC de Paoua ont un seul agrément (MISCP) et 13% en ont deux (MISCP+MEPC). A Bria, 33% des OSC ont déclaré un seul agrément (MISCP) et 67% deux (MISCP+MEPC). A Paoua ou à Bria, il est à noter que les OSC titulaires des deux agréments sont en majorité des représentations des OSC basées à Bangui.

Paramètres de localisation (logo, local, siège social, adresse et personnes contacts)

Les paramètres de localisation d'une organisation se rapportent à tout ce qui peut permettre de la situer dans le temps et dans l'espace. Ce sont habituellement le logo, le local, le siège social ainsi que l'adresse et les personnes contacts. Le tableau 4 donne des indications sur le siège social des OSC rencontrées et l'Annexe 2 du rapport met l'accent sur l'adresse et les personnes contacts. Près 60% ont une adresse courriel mais 40 des 60% à peine y ont un accès régulier. Quelques-unes ont leur siège social en dehors de Bangui et la politique générale dans ce cas est de faire travailler les représentations-pays de manière autonome.

Les figures 8 et 9 rendent compte de l'usage du logo et de la possession d'un espace de travail propre à l'OSC. 84% des OSC rencontrées possèdent un logo mais son usage n'est pas autant systématique qu'on pourrait le supposer. En général, l'usage du logo par les OSC est très lié aux grandes manifestations et campagnes au cours desquelles il faut produire des supports de communication, d'où la tendance à produire des logos de façon manuelle et davantage sous forme d'autocollants. Dans les périphéries et notamment à Bria, certaines OSC se font faire des logos de façon manuelle.

Plusieurs des OSC rencontrées ont fourni un document physique où était représenté leur logo mais lorsqu'il s'agissait de requérir une version électronique, il était rappelé à l'équipe de collecte que c'est le concepteur qui l'a et que le mettre à disposition signifierait aller le récupérer. Les OSC ayant fait le choix de communiquer sur elles et sur leur activité via Internet rendent plus accessible à leur logo et gagnent en visibilité de ce fait.

S'agissant du siège, 80% des OSC déclarent avoir un local, un cadre de travail pour les activités. Seulement 15% reconnaissent être installées provisoirement, en attendant de retrouver un local. Le caractère provisoire serait assimilé au manque de ressources financières et à un ralentissement des activités, la plupart des bureaux d'ONG ayant été pillés durant la crise. Plusieurs OSC se mettent ensemble pour louer des espaces ou préfèrent travailler à leur domicile respectif. La mission de l'étude estime la réalité des OSC n'ayant pas de local propre à plus de 15% étant donné que certains représentants d'OSC ont eu du mal à accueillir l'équipe de collecte, prétextant la distance ou l'occupation ; ils se proposaient de venir vers elle, avec la documentation nécessaire pour les échanges éventuellement.

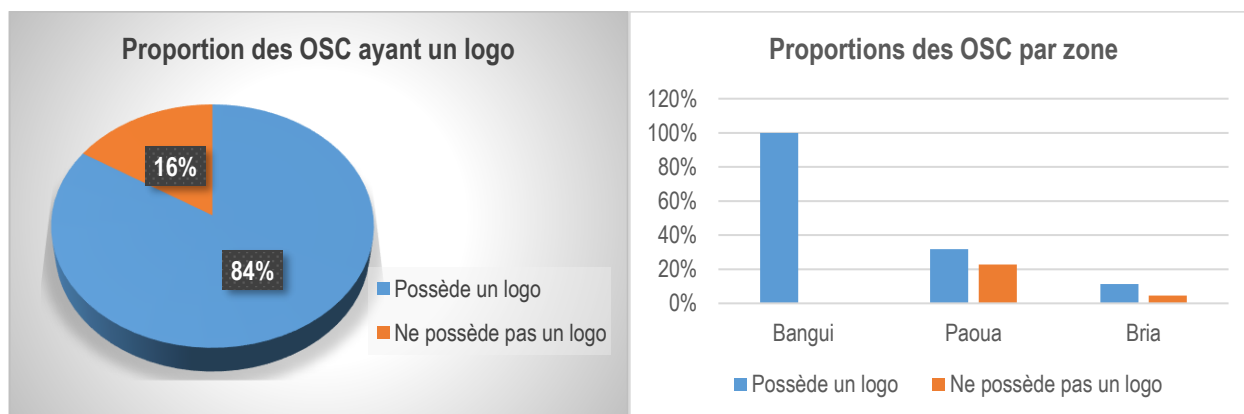
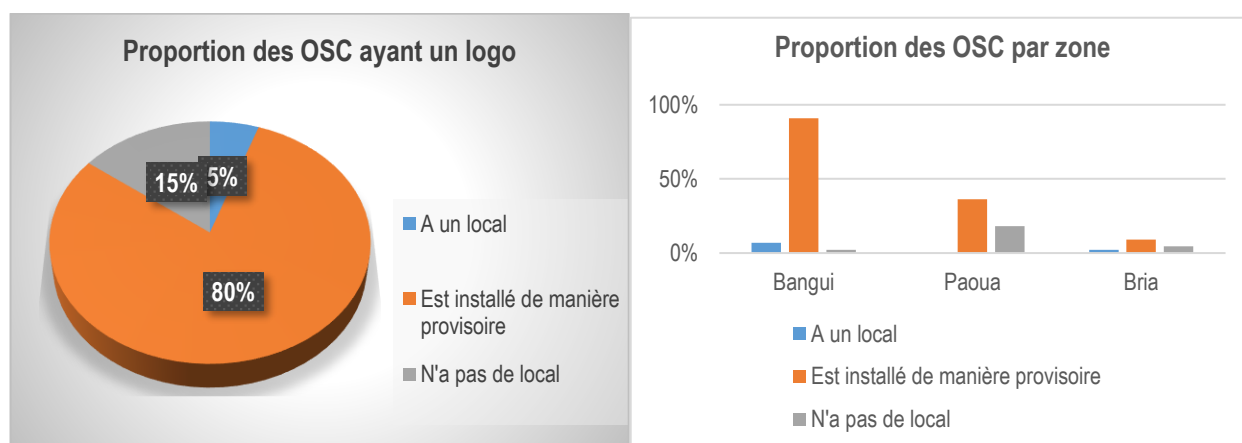
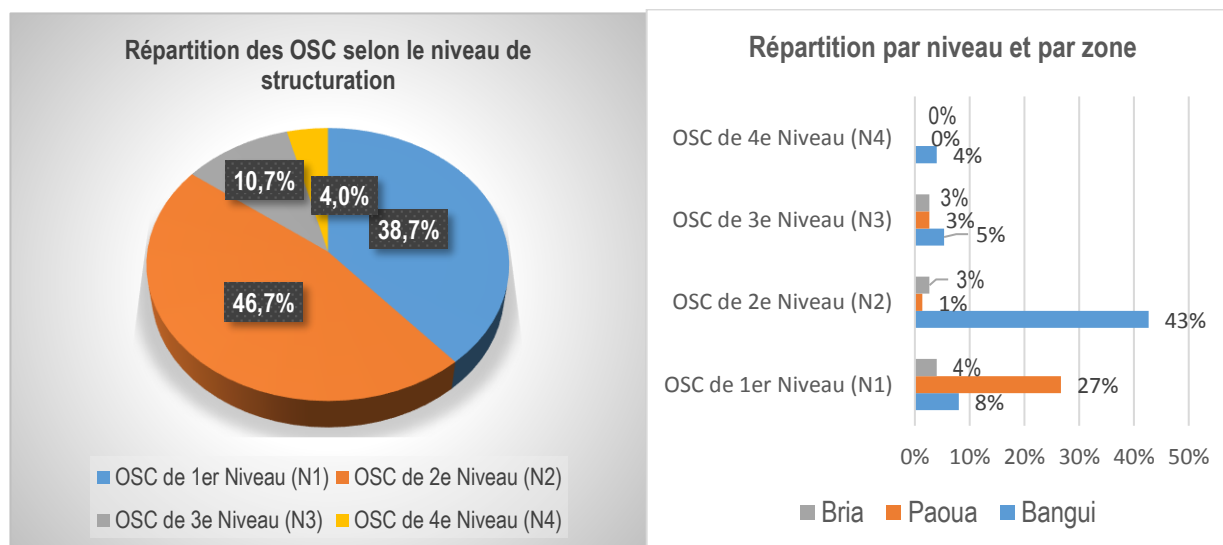


Figure 8: Proportion des OSC ayant un logo

Figure 9: Proportion des OSC ayant un local

Niveau de structuration des OSC interviewées

Les théoriques classiques telles que celle de Floridi et *al.* 2009 retenu dans le cadre de cette étude, classent les OSC suivant 4 principales catégories dépendamment du niveau de structuration pressenti à leur création ou acquis au fur et à mesure de leur évolution : celles de 1^{er} niveau, celles de 2^e niveau, celles de 3^e niveau et celles de 4^e niveau³⁶.

46,7% des OSC rencontrées sont de 2e niveau tel que le ressort la figure 10.


Figure 10: Répartition des OSC selon le niveau de structuration (Adapté de la classification de Floridi et *al.*, 2009)

³⁶ D'après ces auteurs, le 1^{er} niveau (N1) regroupe les Coopératives, organisations socio-économiques, organisations paysannes, organisations de femmes, de jeunes, associations culturelles et sportives, etc., constituées en milieu rural et urbain, sous l'initiative d'un groupe de personnes qui s'associent pour proposer des solutions aux problèmes du contexte local, défendre leurs droits ou améliorer leurs conditions de vie et d'accès aux services sociaux de base (santé, éducation, etc.). Le 2^e niveau (N2) regroupe les acteurs formellement constitués et avec un niveau avancé de structuration travaillant au bénéfice de la population et des formes organisationnelles du premier niveau, qu'ils accompagnent. Les ONG de développement, les organisations à but non lucratif d'accompagnement des dynamiques de développement, les organisations socioprofessionnelles, les associations des droits de l'homme, les organisations syndicales, etc. appartiennent à cette typologie. Le 3^e niveau (N3) regroupe les organisations faitières (particulièrement les coordinations, les fédérations et les réseaux) qui sont constituées par un groupe d'organisations et d'acteurs qui décident de s'associer et de collaborer selon une logique thématique et/ou géographique. L'organisation fruit de cette collaboration est souvent conçue comme un espace. Enfin, le 4^e niveau (N4) rassemble les plates-formes et les espaces de concertation constitués « d'organisations faitières et 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.

Les analyses réalisées ont permis d'établir un rapport entre le niveau de structuration, le niveau de légalité, la reconnaissance opérationnelle et technique ainsi que la capacité d'influence des OSC rencontrées.

Les OSC de 1^{er} niveau fonctionnent en général sur la base d'un document de statut et règlement intérieur élaboré au moment de la décision de se constituer en association. Certaines, plus régulièrement dans les zones n'ont pas encore initié la procédure de légalisation ou encore, la procédure est en cours d'initiation tandis que d'autres ont évolué vers la légalisation et possèdent un agrément du MISCP/MISPAT. Cependant, le dispositif opérationnel reste basique et sur une base périodique. Les OSC de cette catégorie n'ont pas une véritable reconnaissance technique et opérationnelle ; elles peuvent difficilement être reconnues d'utilité publique étant donné que la difficile traçabilité de leurs interventions qui sont en général des actions ponctuelles et basiques. Généralement en outre, elles n'ont pas de capacités d'influence en dehors de leur sphère ou au niveau local ; certaines cependant sont membres de plateformes ou réseaux locaux ou nationaux dans la perspective d'une couverture institutionnelle mais aussi d'amélioration de la visibilité.

Au 2^e niveau, la quasi-totalité des OSC ont un agrément du MISCP/MISPAT et travaille à gagner une reconnaissance technique et opérationnelle ; ce travail inclut l'obtention d'un agrément du MEPC(SPONG) qui donne accès au statut d'ONG mais aussi la recherche de partenaires techniques et financier, autrement dit la plupart des OSC de ce niveau ont le statut d'ONG et/ou des partenariats formels ou informels avec des ONGI ou des bailleurs de fonds. C'est à ce niveau que débute les initiatives de professionnalisation (ajustement de l'organisation, recrutement du personnel qualifié, arrimage du dispositif de comptabilité aux normes, soumissions et prestations de services, etc.).

Au 2^e niveau en outre, la capacité d'influence est plus accrue qu'au 1^{er} niveau du fait de la participation à plusieurs activités. Toutefois, très peu se positionnent en meneur de mouvements d'influence ou d'action de plaidoyer et préfèrent davantage y prendre part en tant que participant. Certaines OSC de 2^e niveau (cas d'ASEFCE International et EDEN) ont leur siège en dehors de la RCA. Une fois leur agrément en tant qu'association étrangère association étrangère ayant le droit d'exercer en RCA obtenu, elles s'identifient à des ONG internationales dans le dispositif des ONG intervenant en RCA. Cependant, elles jouissent d'un traitement légal similaire à celui des ONG nationales tant d'un point de vue légal que d'un point de vue opérationnel. Elles n'ont pas le même statut/niveau d'influence que les ONGI reconnues dans les dispositifs d'OCHA ou de la CCO mais sont sollicités de manière régulière dans le cadre de concertation et d'intervention pour leur expérience, leur efficacité (montage et exécution des projets) et quelques fois leur aptitude à contribuer au financement de certaines activités.

Les OSC de niveau 3 se distinguent entre elles d'une part et des OSC de niveau 1 et de niveau 2 d'autre part par la capacité d'influence essentiellement. Si l'on se rapporte au statut légal, l'on retrouvera des OSC de niveau 3 ayant le même statut légal que celles de niveau 1 ; de même. De même, si l'on se réfère à la reconnaissance opérationnelle et technique, l'on retrouvera des OSC de niveau 2 plus aptes techniquement et ayant des activités plus régulières voire plus intenses que celle de niveau 3. Les OSC de niveau 4 ont une plus forte capacité d'influence et structure sont action autour de concertations stratégiques visant à faire valoir des préoccupations d'ordre national.

2.1.2. Domaines et zones d'intervention.

Le domaine d'intervention se rapporte aux différents secteurs ou types d'activités dans lesquels les OSC sont investies et les zones indiquent les sites où elles les réalisent régulièrement.

Domaines d'intervention

Les figures 12 et 13 ci-après présentent les principaux domaines d'intervention des OSC par ordre de priorité et par zone de l'étude. Il en ressort que les domaines d'intervention des OSC sont par ordre de priorité la sécurité alimentaire (13%), la protection contre les violences faites sur le genre (12%), la protection de l'enfance (10%) et l'éducation (10%). Elles sont moins à l'aise avec les domaines tels que la logistique, la télécommunication d'urgence et les mécanismes de réponse rapide qui pour elles sont des domaines nécessitant des compétences

spécifiques qu'elles jugent ne pas posséder. Seulement 8% des OSC ont déclaré réaliser des activités y afférents, notamment GEPAD, OFCA, ESPERANCE, IDC et Radio Pendé pour les mécanismes de réponse rapide ; IDC et Radio Pendé pour la logistique et SFPHP et Radio Pendé- pour la télécommunication d'urgence.

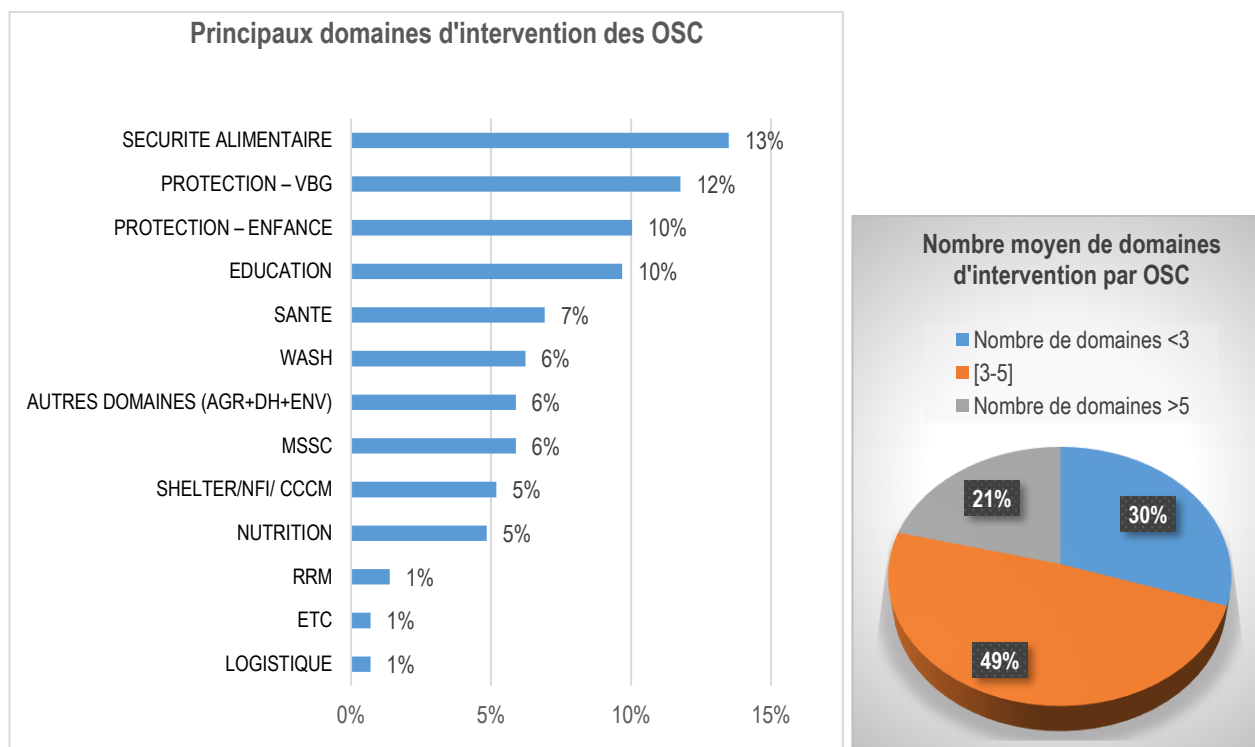


Figure 11: Répartition des OSC selon le domaine d'intervention

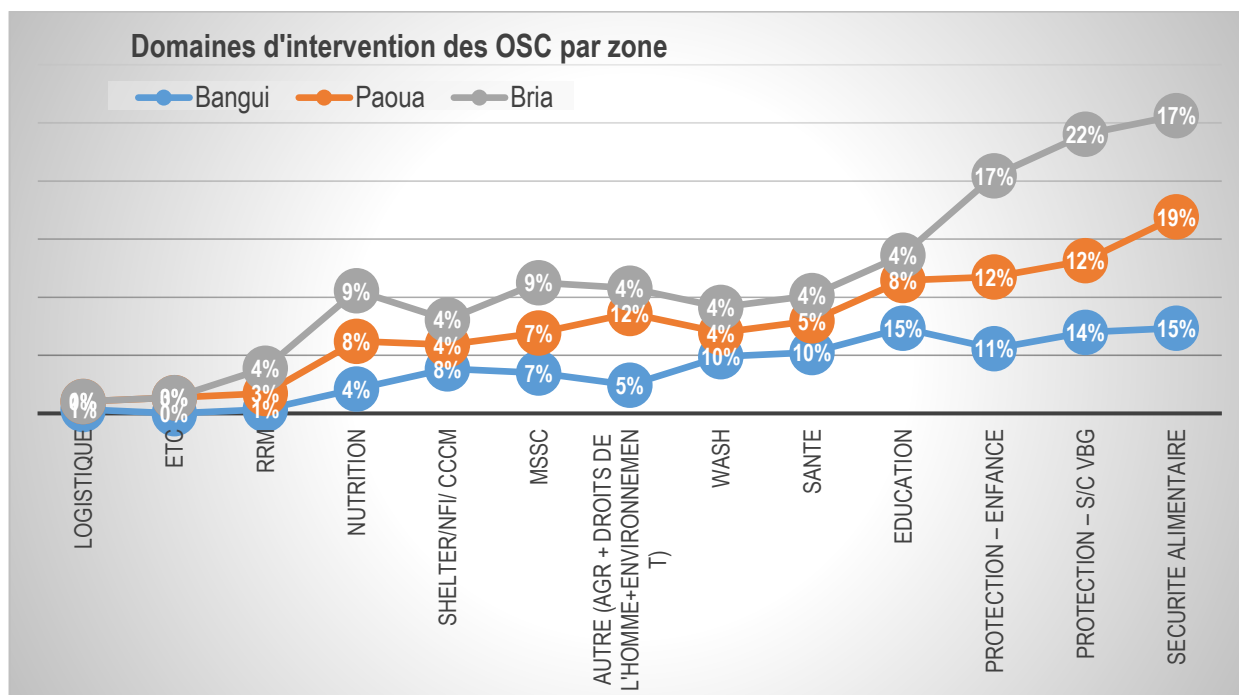


Figure 12: Répartition des OSC selon le domaine d'intervention par Zone

L'on remarquera également une tendance non négligeable à l'exercice dans plusieurs domaines de spécialisation afin de générer des revenus ou se poser sur des thématiques d'actualité, au-delà de l'approche cluster. Ces domaines sont précisément, l'agriculture et l'élevage (Chez les OSC de Bria et Paoua essentiellement), l'appui-

conseil, les droits de l'homme, le commerce, l'environnement, le génie civil (réhabilitation de bâtiments et pistes rurales, chez les OSC de Bangui essentiellement et quelques-unes de Paoua). La propension à la spécialisation dans les domaines de l'agriculture et du génie civil est d'autant plus accentuée que l'essentiel des projets sur le relèvement portent de plus en plus sur l'amélioration de la sécurité alimentaire, l'entrepreneuriat agricole ou agropastoral et les travaux à Haute Intensité de Main-d'œuvre (HIMO) pour canaliser les jeunes dont la vulnérabilité en termes d'enrôlement dans les groupes armés reste significative. Il s'agit en outre de domaines d'intervention revêtant la double dimension économique et sociale recherchées par les OSC.



Figure 13: Proportion des OSC suivant les domaines d'intervention Autre (non clusters)

Zones d'intervention

Le tableau 5 (voir ANNEXE 5) met en exergue la présence des OSC rencontrées dans les préfectures et les sous-préfectures centrafricaines au cours des six derniers mois tandis que les figures 14, 15, 16 et 17 en constituent des récapitulatifs graphiques et cartographiques.



Figure 14: Répartition des OSC suivant la présence dans les sous-préfectures et communes de la RCA

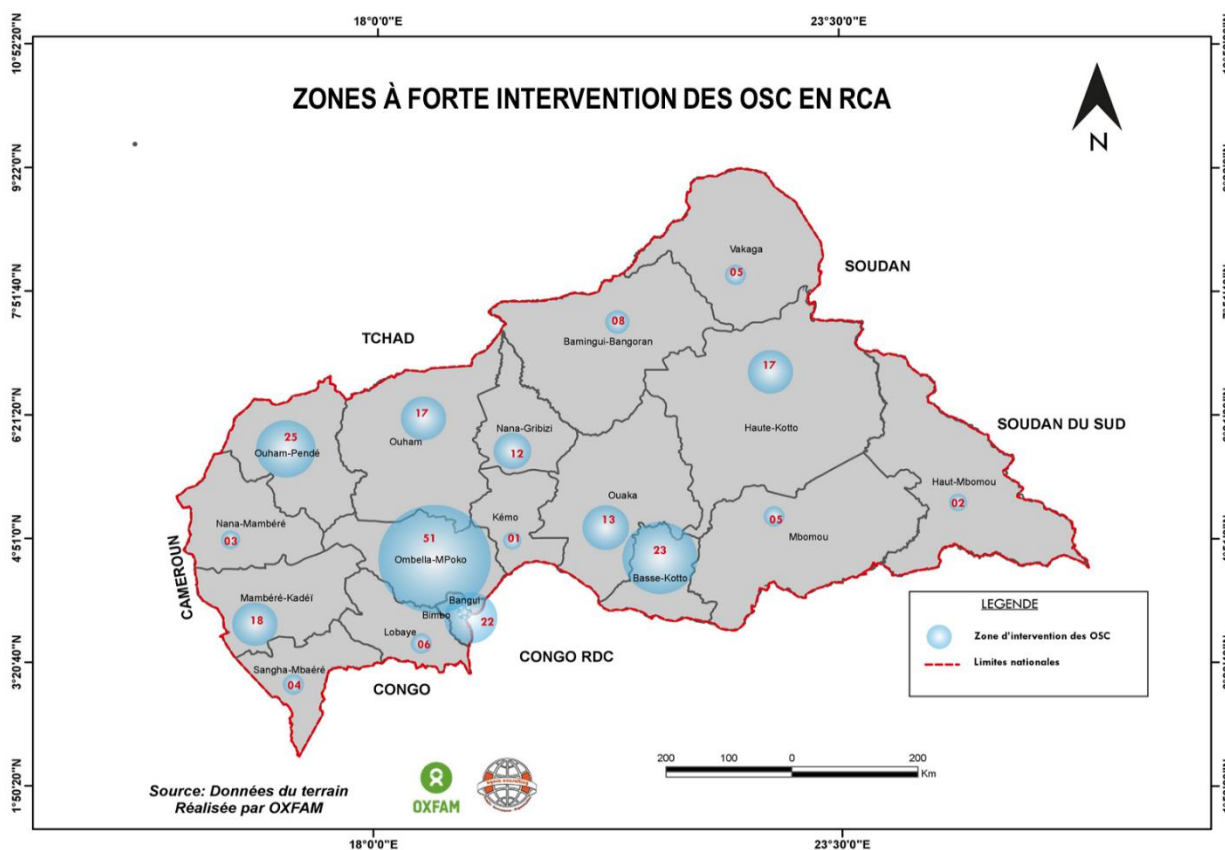


Figure 15: Carte des zones à forte intervention des OSC en RCA

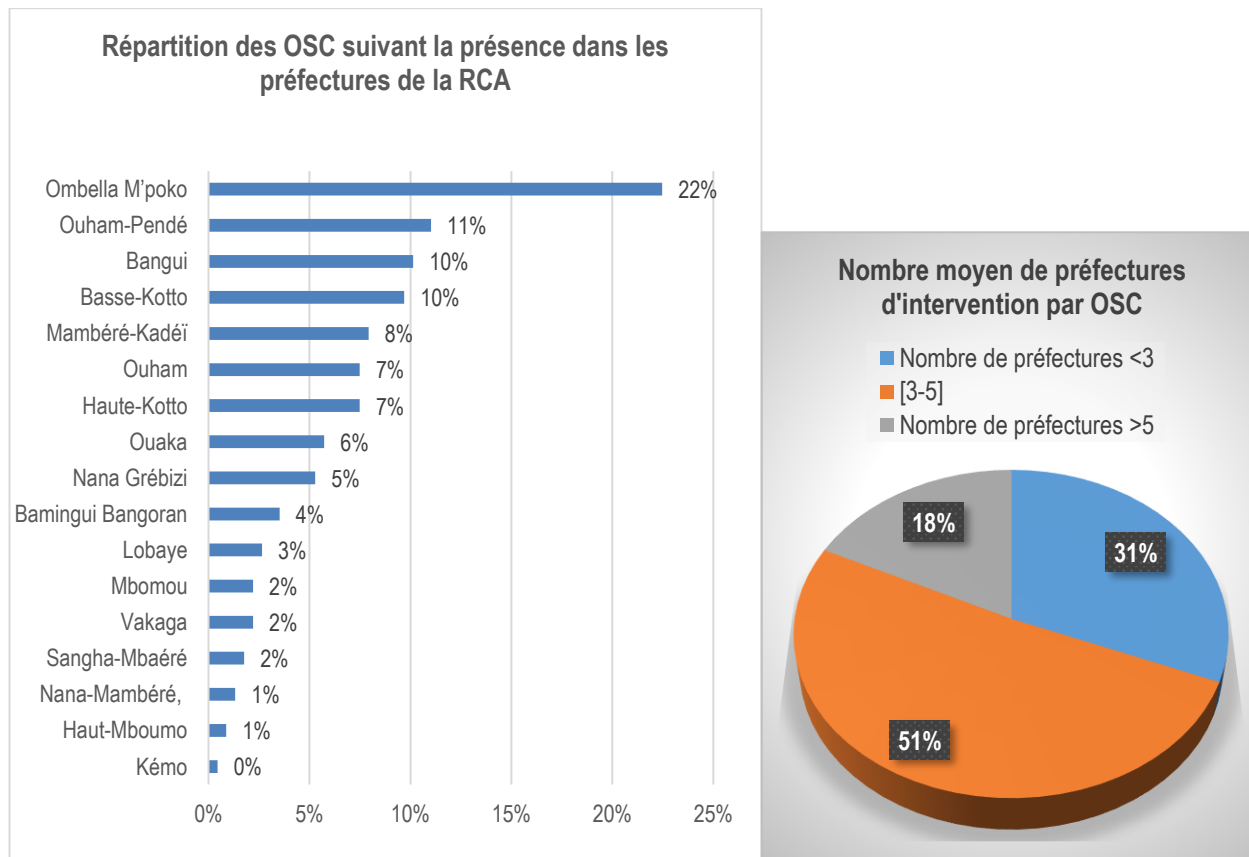


Figure 16: Répartition des OSC suivant la présence dans les préfectures de la RCA

L'observation des figures et des cartes ci-dessus met en exergue un effort de présence des OSC sur toute l'étendue du territoire de l'étude ; il est plus accentué dans la partie Ouest du pays. L'Ompella M'Poko, l'Ouham-Pendé, Bangui et la Basse-Kotto connaissent les niveaux les plus élevés. 18% sont représentées dans plus de 5 préfectures et 51% dans 3 à 5 préfectures.

En outre, on remarque la présence des plateformes de niveau 4 (CIONGCA, ODCH, OFCA) et de quelques-unes de niveau 3 (CNJCA, COMUC, GDRNE) sur toute l'étendue du territoire. Pour ces cas spécifiques, à l'exception d'OFCA qui jouit d'un style de représentation quasi-permanent et quelque peu autonome dans la plupart des préfectures, il s'agit d'une présence plus stratégique (plaidoyer, lobbying) que physique ; autrement dit, ces OSC étant des plateformes d'envergure nationale, leurs actions prennent en compte les préoccupations prioritaires constituées sur la base des informations remontées à leur niveau par des OSC membres ou consocérateurs intervenant dans ces diverses localités.

La COMUC a signalé être présente dans 13 des 16 préfectures de RCA, les 3 autres connaissant une sensibilité d'ordre religieux. D'après les OSC rencontrées, les choix de zones d'intervention sont le corollaire des orientations de financement par les bailleurs de fonds et partenaires techniques financiers, mais aussi par l'administration publique et des donateurs privés.

Une comparaison cartographique des données primaires de l'étude et de celles secondaires des travaux d'OCHA (2015, 2016, 2017) permet de relever que la plupart de leurs interventions sont menées dans les zones identifiées comme prioritaires en besoin d'aide humanitaire mais dont la stabilité sécuritaire est relativement acceptable. La figure 16 est une carte de synthèse de la présence des OSC dans les zones indiquées en rapport avec les besoins et le niveau de risque sécuritaires.

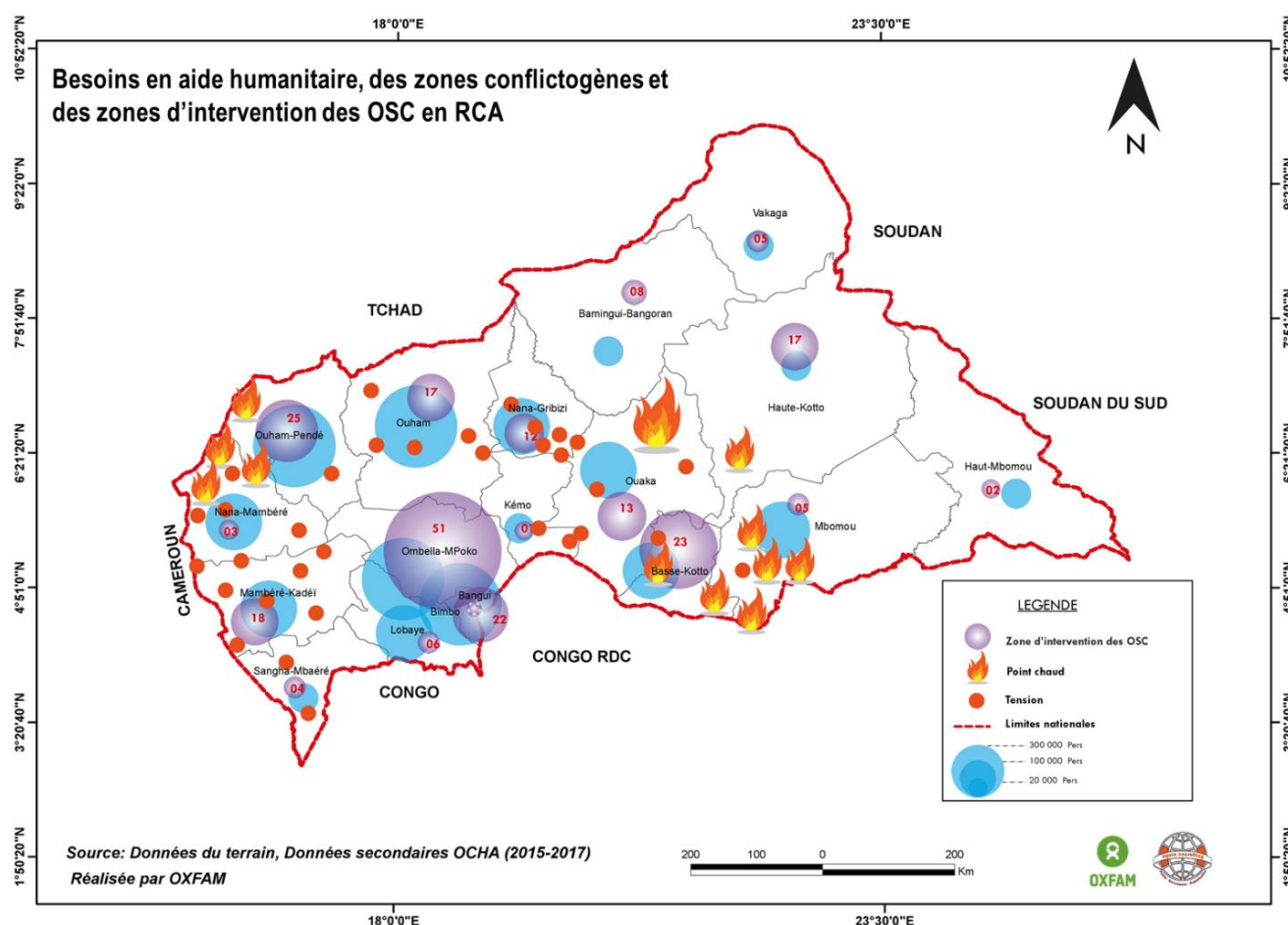


Figure 17: Carte de synthèse des besoins en aide humanitaire, des zones conflictogènes et des zones d'intervention des OSC

2.2. RAISON D'ÊTRE, STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET CADRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ORGANISATION

Le tableau 8 (Voir ANNEXE 5) ci-après récapitule les résultats du traitement des données en fonction des critères et indicateurs retenus pour identifier les OSC et comprendre leur dispositif managérial.

2.2.1. De la raison d'être des OSC

Plusieurs concepts ou indicateurs sont utilisés afin de mieux cerner la raison d'être d'une organisation. Leur identification claire et la compréhension qui en découle représentent une aide à la décision stratégique pour les promoteurs ainsi qu'un moteur de réflexion en vue de l'optimisation des pratiques et une source d'engagement et de motivation pour les membres et les employés. Ils sont un atout permettant de communiquer aux bénéficiaires aux partenaires et aux autres parties prenantes sur l'organisation et ainsi susciter en eux un désir d'adhésion et de collaboration pour un projet collectif commun voire inscrit dans la durée.

Dans le cadre de cette étude, la raison d'être d'une OSC passe par la clarification de la finalité/but juridique ainsi que la précision et la documentation de la vision, de la mission, de ses valeurs, de la stratégie de l'organisation et des risques institutionnels inhérents. La figure 18 ci-après est un récapitulatif des proportions d'OSC suivant des indicateurs retenus pour cerner la raison d'être de l'organisation.

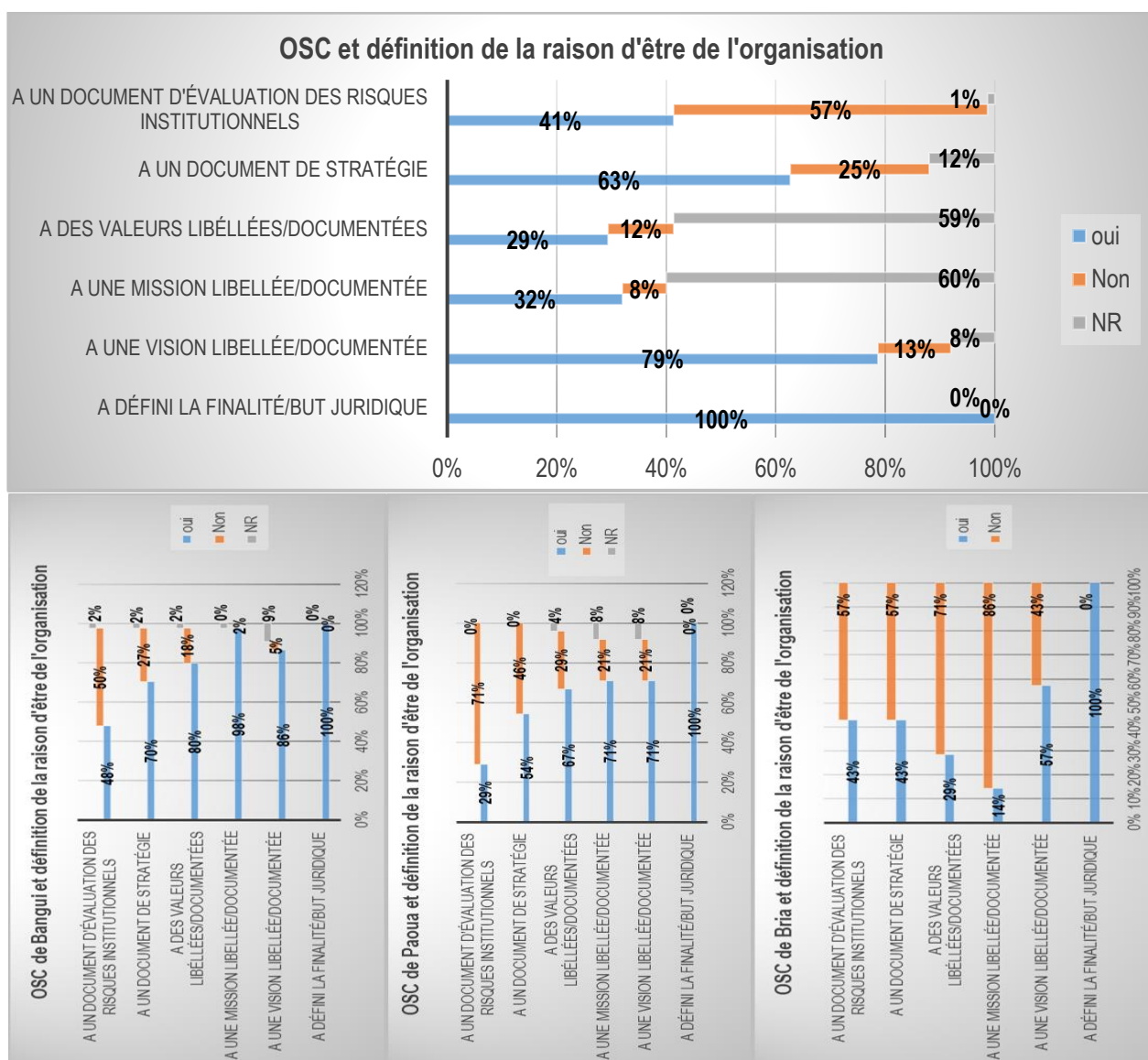


Figure 18: OSC et éléments de définition de la raison d'être de l'organisation

Finalité/But juridique

Le but juridique ici renvoie à l'intention ayant animé la création de l'organisation, la finalité et précisément les effets étant précis et connus, encadrés par le droit/la loi, de sorte à orienter la démarche à adopter. Il s'agit dans le cadre de cette étude de l'élément de la raison d'être le plus clairement défini par les structures rencontrées, avant que n'interviennent les contraintes conjoncturelles.

Globalement, 76% des OSC ont déclaré que leur but est essentiellement social et leur activité quotidienne éloignée de la logique de gain tandis que 24% ont indiqué se livrer à la fois à des activités lucratives et non lucratives. Pour la mission de l'étude, il s'agit dans l'ensemble d'une question de perception ; en effet, la majorité des OSC qui ont déclaré être à but non lucratif mettent en avant leur finalité tel qu'encadré par la loi et ne souhaitent pas qu'une confusion soit entretenue de sorte à être assimilées à des prestataires de service.

Cependant, dans les faits et dans un contexte général où les financements se font rares, les OSC qui survivent et fonctionnent assez normalement réalisent des activités qui génèrent des profits pour assurer les charges structurelles, financer et préfinancer certaines activités lorsque les bailleurs et les partenaires tardent à émettre les fonds nécessaires. C'est l'une des raisons pour lesquelles plusieurs d'entre elles ont, en plus des agréments d'association ou d'ONG, d'autres agréments leurs permettant de réaliser des prestations génératrices de profits en toute légalité.

Par ailleurs, la plupart des OSC qui déclarent réaliser des profits sont celles des zones, principalement à Bria où 71% des OSC y présentes se reconnaissent mixtes, le but premier étant d'améliorer les revenus de leurs membres, en général des producteurs ou des personnes ayant des affinités parentales, ethniques, socioprofessionnelles ou de proximité géographique qui ont mis en place un système d'entraide sociale ou financière. En d'autres termes, le caractère mixte des OSC/ONG dans les régions est dû au fait qu'elles sont principalement autarciques et les bénéficiaires prioritaires de leurs activités en général à but lucratif ou structurées autour de l'aide financière ou socioéconomique sont les membres. Plusieurs d'entre elles deviennent des relais pour le développement de leur communauté/développement par défaut, étant donné que la plupart de organisations d'appui au développement et des bailleurs de fonds ont besoin d'une assurance que les apports et subventions serviraient à accroître le potentiel de cohésion sociale et d'initiatives communautaires.

A Bangui par contre, la plupart des OSC/ONG sont dès leur origine vouées à être des relais sociaux ou communautaires entre les bailleurs de fonds et les bénéficiaires qui sont en général des groupes sociaux organisés ou non, parmi lesquelles figurent les OSC/ONG de régions. Certaines s'ouvrent à des activités lucratives pour compenser les charges que les bailleurs acceptent difficilement de prendre en charge dans leur totalité.

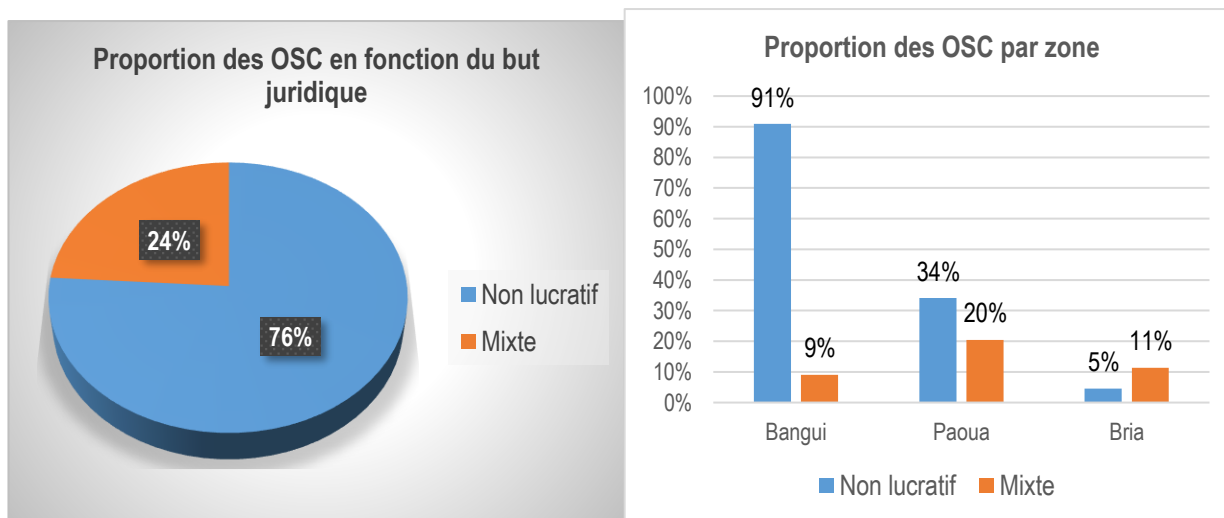


Figure 19: Proportion des OSC en fonction du but juridique

Vision, mission et valeurs des OSC

La vision de l'organisation est un énoncé concis et précis matérialisant l'ambition du promoteur (personne physique ou morale), une projection dans l'avenir de la mission ; ce que l'organisation veut devenir et la cible qu'elle veut atteindre. La mission est également un énoncé, un texte relativement court résumant le métier de l'organisation et ses objectifs fondamentaux, en d'autres termes, ce qu'elle fait, comment elle le fait et pour qui elle le fait afin de concrétiser la vision. Les valeurs sont des principes « Core Values », reflétant la vision et la mission de l'organisation, sur lesquels l'organisation se base pour prendre ses décisions stratégiques ou opérationnelles ; pour évoluer dans son domaine ou secteur d'activités. Ces principes peuvent être moraux (loyauté, disponibilité, équité, etc.), sociétaux (inclusion, appropriation, responsabilité, redevabilité, etc.) ou commerciaux (qualité maximale, proximité, adaptabilité/résilience, innovation, etc.).

79% des OSC rencontrées ont défini et documenté leur vision, 32% seulement leur mission et 29% leurs valeurs. La situation connaît une variation significative suivant les zones. A Bangui par exemple, 85% en moyenne des structures rencontrées ont une vision, une mission et des valeurs définies et documentées, en moyenne 75% à Paoua. A Bria, seulement 57%, 14% et 26% des OSC ont défini respectivement leur vision, leur mission et leurs valeurs. Ces écarts se justifieraient par le niveau d'exposition à l'information sur la structuration et le fonctionnement d'une organisation, généralement au contact d'ONGI (dans le cadre des prestations conjointes ou de personnes ressources expérimentées (consultants, conseillers, etc. recrutés ou rencontrés dans le cadre de séminaires ou d'ateliers), la tendance étant à la reproduction de ce qui est appris sur ces questions.

Le tableau 9 (**Voir ANNEXE 5**) récapitule les données relatives à la vision, à la mission et aux valeurs des OSC. Lorsqu'on se réfère à une analyse des contenus, il apparaît que seulement 29 des 79% ont une vision clairement distincte de leur(s) mission(s). Dans la majorité des cas, vision et mission sont libellées de la même façon et sont assimilables à des composantes de la mission ou aux différentes missions de l'OSC, le libellé de la vision se rapportant davantage à un énoncé de problèmes sociaux identifiés plutôt qu'à la notoriété de l'organisation du fait sa performance à réaliser la(les) mission(s) qu'elle s'est assignée(s). Le tableau 8 ci-après illustre la discordance relevée.

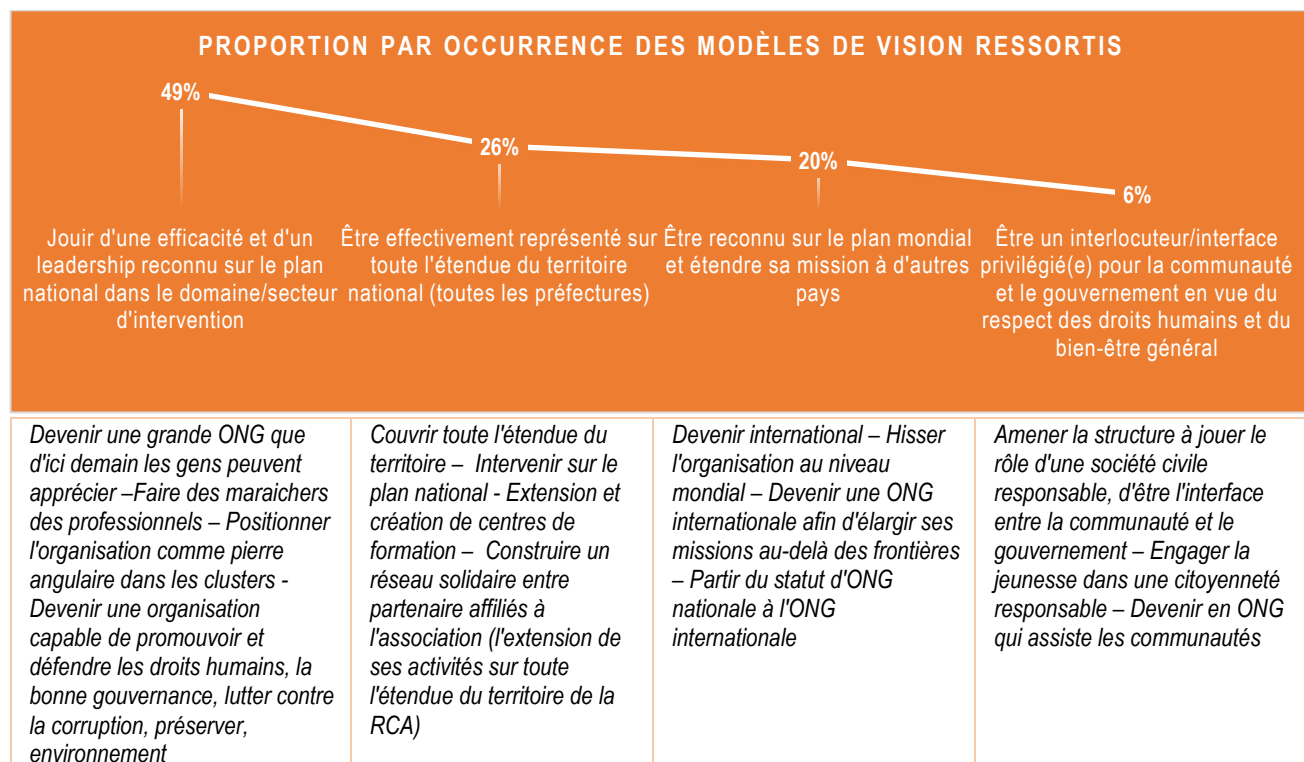
Tableau 4: Extrait de contenu illustrant les discordances et les concordances dans l'énoncé de la vision et de la mission de l'organisation

	ELEMENTS DE LA VISION	ELEMENTS DE LA MISSION
Cas de vision clairement définie et dont la (les) mission(s) définies s'inscrivent la projection déclinée dans la vision (29% d'OSC ayant défini une vision et une mission se retrouvent dans ce cas de figure)	Construire un réseau solidaire entre partenaire affiliés à l'association (l'extension de ses activités sur toute l'étendue du territoire de la RCA)	Développer des actions en faveur de l'auto-développement local en matière d'accès à la formation et à l'emploi, à la création de microentreprises dans les pays d'Afrique. Accentuer la communication et la visibilité des projets en micro-économie locale
	Couvrir toute l'étendue du territoire	Promouvoir le développement durable à travers l'éducation, la réduction de la pauvreté et la protection des individus
	Intervenir sur le plan national et international	Contribuer au rétablissement de la dignité humaine par tout selon les besoins à travers décision analyse planification formation et suivi évaluation basé la planification communautaire.
	Extension et création de centres de formation	Aider les jeunes démunis à travers des formations professionnelles
	Devenir une ONG internationale	Appui aux enfants vulnérables, Réinsertion socio-Professionnelle et scolaire, Appui médical
	Positionner l'organisation comme pierre angulaire dans les clusters	Cohésion sociale, santé l'éducation, le développement, l'environnement, l'agrobusiness, l'émancipation de la femme

	ELEMENTS DE LA VISION	ELEMENTS DE LA MISSION
Cas où la vision et la(les) mission(s) ne connaissent pas une distinction claire. (50% d'OSC ayant défini une vision et une mission se retrouvent dans ce cas de figure)	Promouvoir l'entrepreneuriat et le développement communautaire	Assurer la promotion de la microfinance, Promouvoir le développement communautaire
	Lutter contre l'illettrisme	Apporter le meilleur dans la société
	Plaider pour un monde où les droits des enfants, des femmes et des hommes dans l'ensemble sont respectés en période des conflits ou post conflits.	Restaurer les droits fondamentaux des hommes, porter assistance aux personnes victimes de catastrophes naturelles et humaines et prévenir toutes les formes d'abus afin de protéger la dignité humaine spécialement celle des femmes et enfants
	Réduction du taux de l'insécurité alimentaire ; réduction du taux de pauvreté ; sauver des vies et promouvoir la dignité humaine ; réduction du taux de l'illettrisme	Garantir la sécurité alimentaire ; lutter contre la pauvreté ; Entretenir les œuvres sociales et humanitaires ; Veiller sur l'éducation
	Faire sortir l'homme de son état d'ignorance et renforcer ses capacités afin d'améliorer ses conditions d'existence	Fait du pastoral couplé au Développement et à l'humanitaire
	C'est aider les personnes vulnérables et de contribuer à leurs épanouissement	Lutter contre la pauvreté

La vision la plus exprimée par les OSC est celles de devenir l'organisation dont l'efficacité et le leadership dans le domaine/secteur d'intervention sont reconnus sur le plan national tant par les communautés, l'Etat que par les partenaires au développement, notamment dans les clusters qui sont pour la plupart le domaine d'expression privilégié. La seconde ambition de la vision des OSC la plus récurrente est la représentation de l'organisation sur toute l'étendue du territoire national.

Plusieurs d'entre elles aspirent également à une reconnaissance internationale débouchant sur une extension de leurs activités dans d'autres pays. Une minorité aspire à se positionner en interface ou interlocuteur privilégié pour la communauté et le gouvernement en vue du respect des droits humains et du bien-être général. La figure 20 récapitule les proportions par occurrences des modèles de vision ressortis.



Extrait des échanges avec les OSC

Figure 20: Proportion par occurrence des modèles de vision ressortis

S'agissant des valeurs, celles présentées sont autant nombreuses que variées. Un regroupement thématique a permis d'en identifier une cinquantaine, parmi lesquelles une douzaine connaît une certaine régularité : il s'agit par ordre de récurrence du respect de la dignité humaine et des principes et normes y afférents ((dignité Humaine/droits de l'homme/normes humanitaires), de l'union ou de l'unité nationale malgré les points de désaccords ou l'adversité), le travail notamment la mise en œuvre effective d'actions, opérations et interventions rapides et pour répondre aux urgences et problèmes sociaux cruciaux, la discipline (bonne conduite, assiduité, rigueur, etc.), la paix/cohésion sociale/ Amour/ vivre ensemble/ Aide, le genre ou la parité homme-femme, l'intégrité, le développement (durable/humain, socio-économique) et la redevabilité.

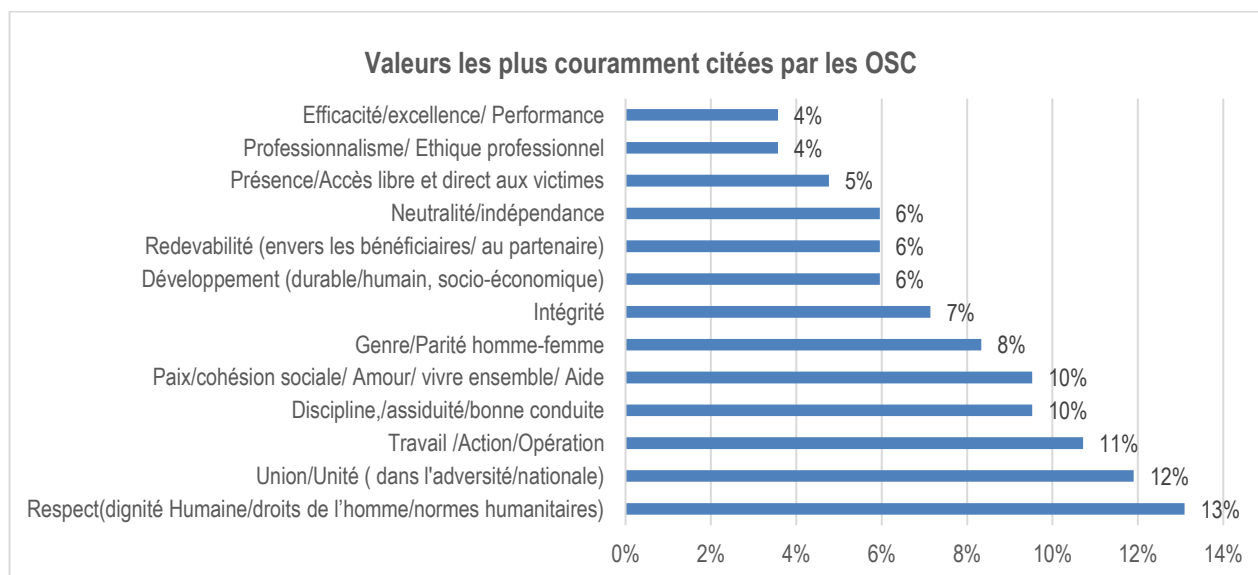


Figure 21: Les valeurs les plus couramment citées par les OSC

Documents de stratégie et d'évaluation des risques institutionnels

Un document de stratégie est un document écrit qui précise, pour une période donnée, les principaux objectifs d'une organisation et les actions concrètes à mettre en œuvre pour permettre la réalisation de la mission et de la vision. Un document d'évaluation des risques institutionnels est un document identifiant les risques que l'organisation encourt sur le plan interne et sur lesquels elle peut avoir un contrôle sans apport externe ; ces risques sont en général liés à des facteurs tels que la gouvernance, la qualité de la gestion, le risque de crédit, la gestion de la clientèle et le risque de liquidité.

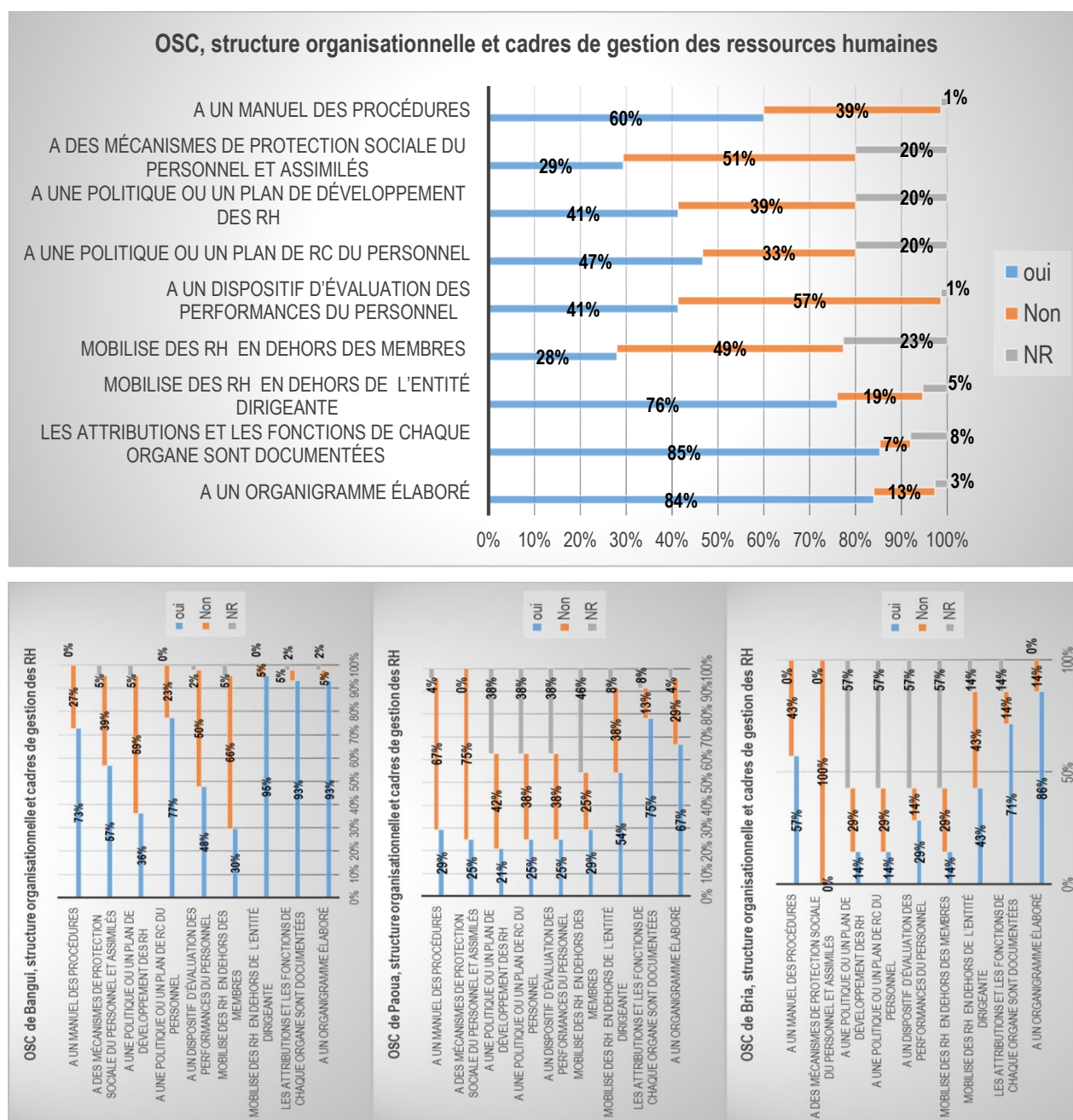
63% des OSC rencontrées ont indiqué avoir un document de stratégie et 47% un document d'évaluation des risques institutionnels. Dans les faits cependant, s'agissant du document de stratégie, seulement 27% des 63% ont un document de stratégie élaborée ; il contient en général des indications sur la mission, les objectifs de l'organisation, les domaines d'intervention et activités, les cibles, les atouts et moyens dont elle dispose ainsi que les attitudes et pratiques (parfois consignées sous forme de règles de conduite, de procédure ou de recommandation) pour entretenir la performance de l'organisation. La plupart ont assimilé le document de stratégie à leur statut et règlement intérieur, à leur plan d'action ou à leur document de procédures. En général par ailleurs, il n'y a pas non plus de document d'évaluation des risques institutionnels. Moins de 20% ont présenté un document similaire issu d'une évaluation ayant ressorti les atouts et contraintes de l'organisation dans le cadre de l'exécution d'un projet ou d'une action.

2.2.2. De la structure organisationnelle et du cadre de gestion des ressources humaines dans les OSC

La structure organisationnelle renvoie à la manière dont les liens d'autorité, la répartition des postes et les systèmes de communication sont spécifiés, distribués et hiérarchisés pour faciliter la division du travail et la

responsabilisation des ressources humaines³⁷. Elle constitue le point de départ du cadre de gestion des ressources humaines. Le cadre de gestion des ressources humaines définit l'ensemble des règles, mesures prises et des moyens mis en œuvre pour mobiliser et développer les ressources du personnel afin de garantir une plus grande efficacité, au profit de la stratégie d'une organisation. Il s'agira dans le cadre des analyses d'examiner la disponibilité sous forme de document et le contenu des éléments suivants : l'organigramme de l'organisation, les attributions et les fonctions des organes la constituant, le potentiel en ressources humaines (RH), un dispositif de développement, d'évaluation des performances, de renforcement des capacités des PH, des mécanismes de protection sociale des PH ainsi qu'un manuel des procédures.

La figure 22 ci-après est un récapitulatif des proportions d'OSC suivant les indicateurs sus évoquées pour appréhender le niveau de structuration organisationnelle et le cadre de gestion des ressources humaines des OSC de l'étude.



³⁷ Mintzberg H., The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1979

Figure 22: OSC, structure organisationnelle et cadres de gestion des ressources humaines

Il en ressort que les éléments les plus couramment pris en compte dans leur dispositif managérial par les OSC, aussi bien à Bangui qu'en région et quel que soit le niveau sont : l'organigramme, la définition des attributions et des fonctions de l'entité dirigeantes et dans une certaine mesure les procédures. Les plus grandes absences du dispositif managérial des OSC se rapportent aux aspects de mobilisation et de gestion des ressources humaines mais aussi de sécurisation sociale du personnel et assimilés. Ces absences sont plus accentuées dans les régions en raison de l'absence des connaissances en la matière, du caractère peu adapté à la réalité du monde rural des procédures inhérentes et la fragilité voire l'absence de supports administratifs due à l'instabilité sécuritaire.

Le tableau 10 (voir **ANNEXE 5**) fournit des informations permettant de comprendre dans le fonctionnement des organes constitutifs de l'OSC/ONG, mécanismes et fréquence de concertation et de collaboration entre ces organes.

Des organes constitutifs de l'OSC/ONG et des mécanismes de concertation

Tel qu'il y apparaît, chaque OSC/ONG dispose à minima d'une Assemblée Générale (AG), d'un Conseil d'Administration (CA) et d'un Bureau Exécutif (BE). Ce sont les organes les plus permanents, typiques de structures organisationnelles classiques des associations ou d'initiatives de groupe dont le rôle est généralement encadré par la loi associative du pays, avant d'être adapté ou précisé dans les statuts ou le règlement intérieur de chaque association/organisation. Dans le contexte de l'étude, ces trois principaux organes sont présents et constituent le niveau structurel basique de chacune des organisations rencontrées, autant celles de 1^{er}, de 2^e, de 3^e que de 4^e niveau.

L'AG est l'organe suprême et de délibération la plupart des OSC. Elle se compose en général de tous les membres régulièrement inscrits et définit les grandes orientations de l'OSC. Ces orientations sont déclinées en stratégie globale par le CA. Le CA est dans la plupart des associations constitué d'un groupe de personnes mandaté par l'AG pour se prononcer sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières et technologiques et veiller à leur mise en œuvre par le BE.

Le BE est une émanation de l'AG ou du CA par vote ou par désignation. Il comprend en règle générale le président de l'OSC, un trésorier et un secrétaire, même si en fonction de l'importance et de la taille de l'OSC, un ou plusieurs vice-présidents, un ou plusieurs trésoriers adjoints, un ou plusieurs secrétaires adjoints peuvent être membres du bureau. Le BE, tel qu'il ressort des données collectées, veille à l'opérationnalisation des décisions du CA ou de l'AG. Il est appelé à représenter l'OSC auprès des partenaires, peut agir en justice ou défendre les intérêts et est garant des propos tenus par l'OSC. Il a pour mandat la bonne marche de l'OSC/ONG : administration, logistique, moyens humains, gestion de l'équipe et à cet effet, il met en place des actions ou du moins les coordonne, assure la tenue des réunions (réunions de bureau, CA, AG).

Dans la majorité des OSC/ONG de 1^{er} niveau, aussi bien à Bangui qu'à Paoua et Bria (cas de AOS, COORDINATION des OSC de Haute Kotto) et dans certaines de 2^e niveau (cas de UGC, BSF), et de 3^e niveau (cas de URP), le CA n'est pas réellement opérationnel, c'est l'AG ou le BE qui assure ce rôle. De même, certaines OSC sont des initiatives d'un ou de quelques promoteurs ayant constitué leur équipe ; dans ce contexte l'AG et le CA, lorsqu'ils existent, sont en général plus consultatifs que décisionnels. Les organigrammes ci-après (Figure 23) sont synthétiques des organigrammes des OSC/ONG rencontrées et ressortent leur parcours en termes d'interactions entre les différents organes.

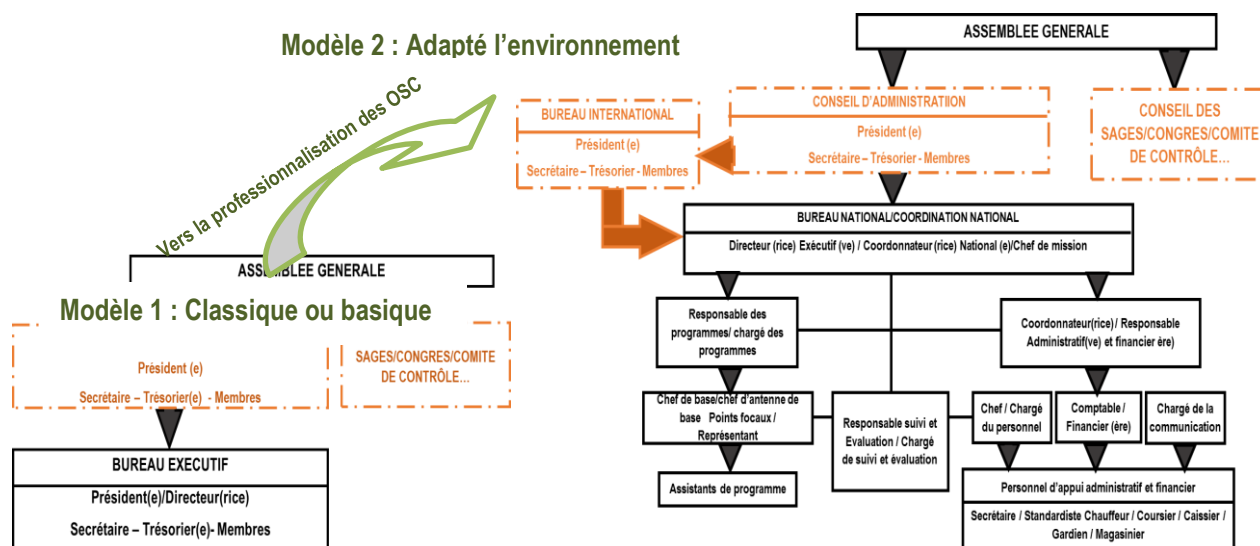


Figure 23: Evolution de la structuration hiérarchique des OSC

Il existe au sein de la plupart des OSC un ordre hiérarchique dont la prise en compte est latente et émerge au fur et à mesure de la professionnalisation. En effet, le lien de collaboration le plus usuel est de type collégial, notamment pour les OSC nouvellement créées ou celles dont les activités sont essentiellement axées sur le social ou le socioéconomique interne (actions d'entraide entre membres, activités de cohésion sociale, production groupée dans l'intérêt des membres, etc.). Le passage du type collégial au type hiérarchique proprement dit se fait au fur et à mesure que les OSC intensifient ou étendent leurs activités, du social interne vers celui externe, des actions sociales plus vastes voire des prestations de service. Autrement dit, plus une OSC est active ou étend son activité, plus l'on notera une évolution de sa structure organisationnelle vers un système plus hiérarchisé.

Cette évolution se caractérise essentiellement par l'intégration, dans le dispositif managérial, de fonctions plus techniques (coordonnateurs, chargés de programmes, chargés du suivi-évaluation, chargés de l'administration et des finances, chargés de la logistique, chef de base, etc.). D'après les questionnaires rencontrés, le but est de garantir l'OSC de tous les atouts pour être compétitif et crédible auprès de partenaires potentiels ; c'est le point de départ d'un arrimage aux standards de bailleurs, démontrer la disponibilité de ressources spécialisées pour la mise en œuvre, le suivi-évaluation ainsi que la gestion financière et logistique. De plus en plus d'OSC adaptent ou insèrent à leur organigramme des fonctions techniques.

S'agissant des mécanismes de concertation et de coordination au sein et entre ces différents organes, le principe dans la majorité des OSC implique que l'AG se réunisse de manière annuelle, le CA de manière trimestrielle ou biannuelle et le bureau exécutif un peu plus régulièrement, de manière bihebdomadaire, hebdomadaire ou mensuel selon les choix managériaux. Dans ces dispositifs, l'AG ou le CA se réserve le droit de convoquer une session extraordinaire pour des préoccupations ponctuelles et/ou d'urgence. Cependant, le principe n'est pas entièrement mis en pratique, du moins en ce qui concerne les AG et les CA. 68% d'OSC reconnaissent avoir de manière systématique des rencontres bihebdomadaires ou hebdomadaires, 14% des rencontres bimensuelles ou mensuelles, 6% des rencontres trimestrielles, 4% des rencontres en fonction de l'urgence de la situation et 4% des rencontres de manière annuelle (cf. Figure 24).

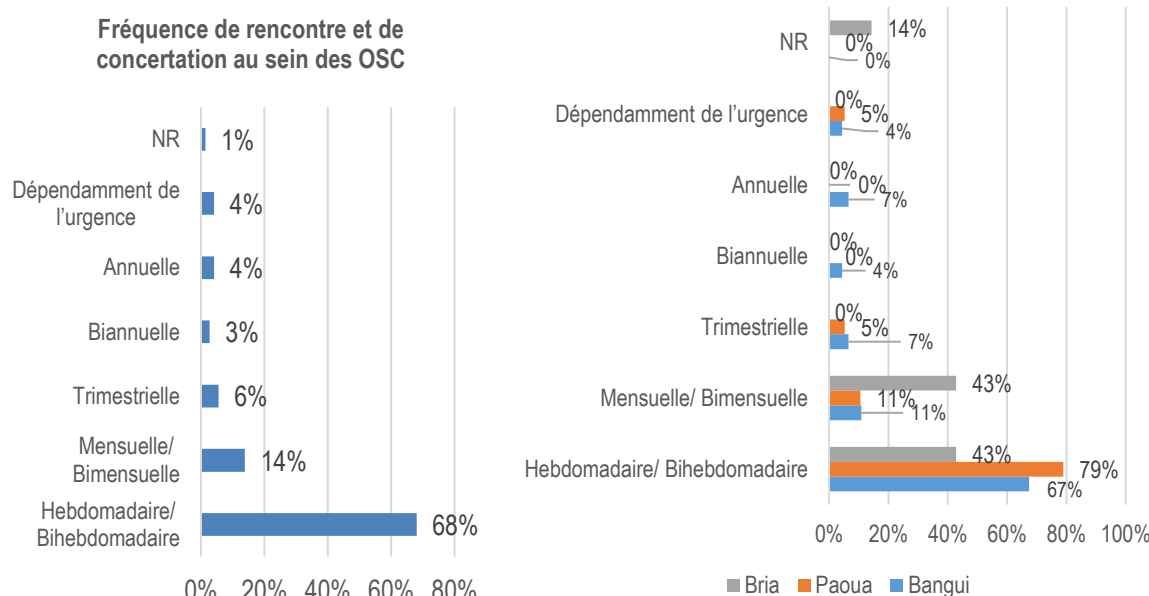


Figure 24: Fréquence de rencontre et de concertation au sein des OSC

Les rencontres bihebdomadaires/hebdomadaires et les rencontres bimensuelles/mensuelles sont les plus courantes chez les OSC et toutes les pratiquent pour avoir un regard permanent sur l'activité et identifier les besoins de planification au fur et à mesure de l'évolution de l'activité. L'irrégularité dans les rencontres a pour principale justification l'indisponibilité des membres de l'OSC (ces derniers ont leurs propres activités), l'indisponibilité des ressources financières (la mobilisation des membres pour des rencontres et notamment l'AG est coûteuses) ainsi que des dysfonctionnements internes dont l'indisponibilité d'un local et des conflits entre des acteurs de l'organisation.

Les OSC de petite échelle sont en outre plus enclines à respecter les délais d'organisation de l'AG tandis que les organisations faitières (OFCA, FARDEP, etc.) ont besoin de ressources financières pour mobiliser l'ensemble des membres, ce qui apparaît difficile dans le contexte global de restrictions budgétaires. Les réunions hebdomadaires de planification et de suivi des réalisations de l'OSC n'ont pas lieu de manière systématique et avec la même intensité aussi bien chez les OSC de 1er niveau que chez celles de 2e et de 3e niveau, ceci dépendant également de la qualité et du volume d'activité ; moins il y a de travail, moins il y a de réunion chez les OSC, tous types confondus.

Caractéristiques des ressources humaines

Les RH des OSC sont réparties en 4 principales catégories : le personnel permanent, le personnel temporaire, les bénévoles et les stagiaires. Plusieurs OSC ont reconnu recourir aux services de consultants en cas de nécessité. Le tableau 11 (**Voir ANNEXE 5**) est un récapitulatif des effectifs disponibles sur les RH des OSC de l'étude et les figures 24 et 25 en donnent les proportions par catégorie.

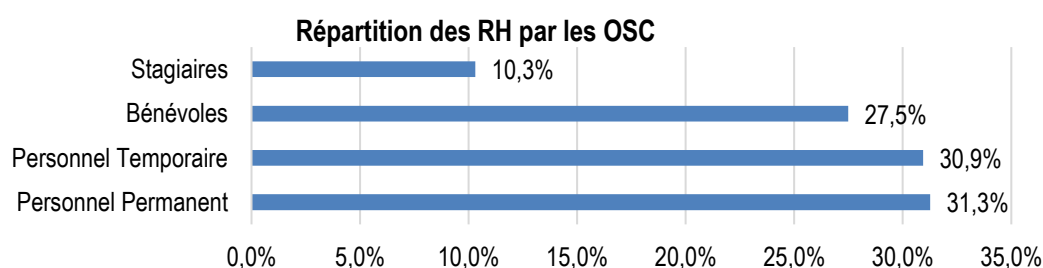


Figure 25: Répartition des RH par les OSC

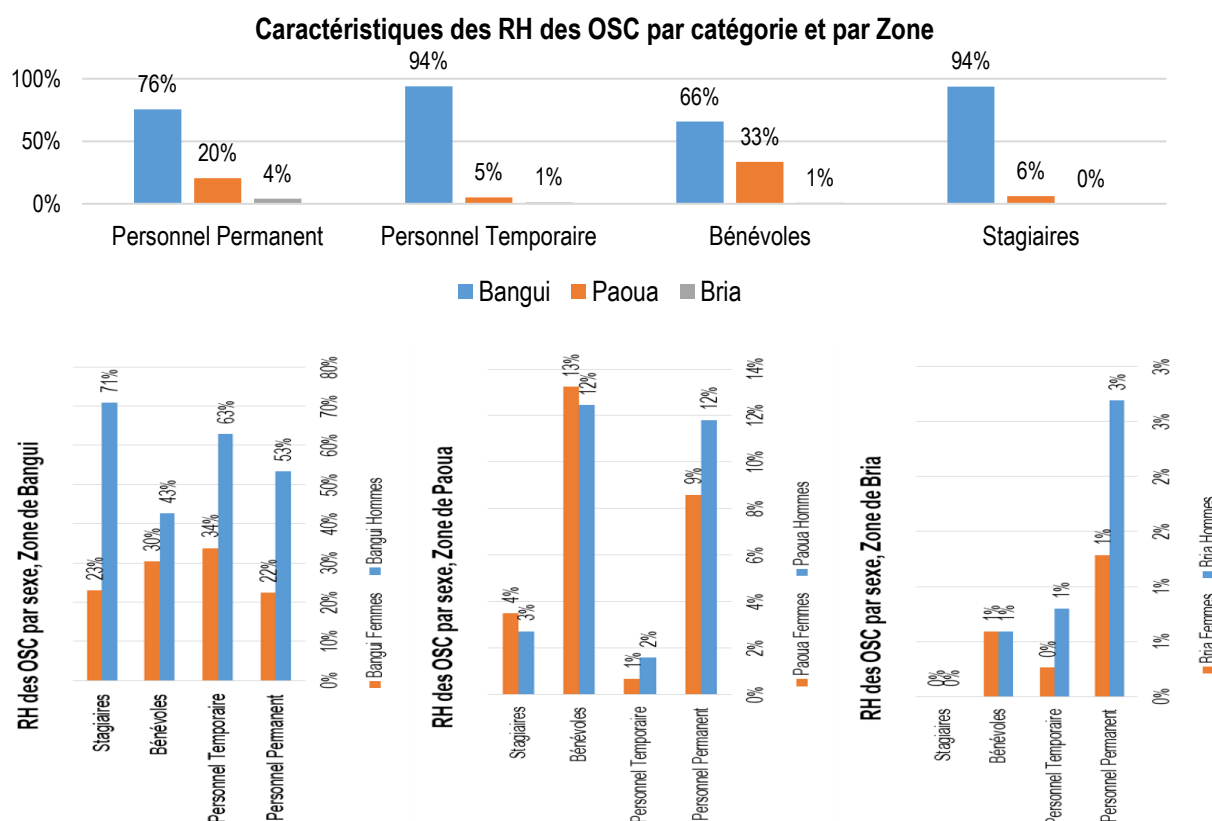


Figure 26: Caractéristiques des RH des OSC par Zone et par sexe

Il ressort de ce qui précède que les ressources humaines des OSC sont à 31,3 % constituées d'un personnel permanent. 30,9% sont des temporaires et 27, 5% des bénévoles. L'on notera que la mobilisation de bénévoles par rapport à des personnels permanents ou temporaires est plus accentuée à Paoua et à Bria. Cela s'expliquerait par la faible intensité de l'activité d'une part mais aussi par l'absence de ressources financières pour stabiliser un personnel. De ce fait, les ressources mobilisées sont essentiellement les membres de l'OSC. Seulement 26% des OSC rencontrées recrutent du personnel en dehors des membres.

Par ailleurs, la mobilisation de la gent féminine au sein du personnel des OSC est en général effective. En moyenne 1/3 des ressources humaines mobilisées quel que soit le niveau de l'OSC est de sexe féminin. La mobilisation féminine est plus accentuée à Paoua où près de la moitié des RH est de sexe féminin. Il est à noter que la grande mobilisation des femmes au sein des OSC féminines y contribue beaucoup.

S'agissant des compétences disponibles au sein des OSC, très peu se sont prononcées sur la question mais il ressort de certaines données collectées sur le niveau d'instruction que la plupart des ressources dans les OSC, notamment le personnel de terrain, sont des autodidactes dynamiques gagnant leur expérience à l'exercice (Learning by Doing). Les données collectées auprès de certaines OSC à cet effet ont permis d'identifier une trentaine de profils professionnels/ compétence. Il s'agit par ordre de récurrences des profils suivants :

Tableau 5: Quelques profils professionnels/compétences des plus récurrents disponibles dans les OSC

Quelques profils professionnels/compétences des plus récurrents disponibles dans les OSC	Scores
Ingénieur Agronome/Technicien agronome/Conseiller technique en agriculture	9
Financier/Comptable/Specialiste en gestion et comptabilité (7) ; Administrateur/Gestionnaire administratif	7
Gestionnaire/Manager de projets/Planificateur et évaluateur/ Assistant programme	7
Agent de terrain/Animateur sociaux	7
Technicien d'élevage/Conseiller technique en élevage	6
Juriste /Specialiste en droit de l'homme/ Assistant juridique et judiciaire	6
Educateur/Enseignant	4
Gardien	4

Sociologue/Anthropologue	4
Charge de la logistique/Logisticien	3
Communicateur/Assistant en communication	3
Economiste	3
Infirmier/ Technicien de santé/Assistant de santé	3
Ingénieur de génie civil/ Technicien en bâtiment	3
Secrétaire	3
Biologiste	2
Spécialiste en Marketing	2
Statisticien	2
Chauffeur	1
Commerçant	1
Ecologiste	1
Gestionnaire des Ressources Humaines	1
Psychologue	1
Spécialiste en Genre et développement	1
Spécialiste en gestion de conflit	1
Traducteur/Interprète	1
Soudeur	1
Broyeur	1

L'on peut noter dans l'ensemble un effort des OSC très active d'assurer l'adéquation entre le personnel disponible et leurs principaux domaines d'intervention.

Le fonctionnement de l'OSC suppose un ensemble d'outils, de procédures et de mécanismes encadrant la mobilisation des ressources, leurs interventions et leur maintien. Le tableau 12 (voir **ANNEXE 5**) en ressort les contenus.

Eléments de procédures en vigueur au sein des OSC

Lorsqu'elles existent, les procédures en cours d'application dans les OSC se rapportent essentiellement à l'organisation de l'activité, la tenue de rencontres internes, le recrutement et la gestion du personnel, la gestion financière et comptable, les achats et la gestion logistique, la gestion des conflits et la sanction des violations des règles de l'organisation.

La figure 27 ressort les principales tendances y afférent. Globalement, les procédures sur lesquelles les organisations mettent le plus l'accent sont celles se rapportant à l'organisation de l'activité, à la gestion financière et à la logistique. L'ordre de priorité varie lorsqu'on se réfère aux zones. L'on remarquera par exemple que les procédures ne sont pas l'apanage des OSC de Paoua ; on note cependant un effort de respects des procédures relatives à l'organisation des activités et à la sanction des violations. A Bria, l'on notera un accent mis sur les procédures d'organisation de l'activité et de gestion des conflits.

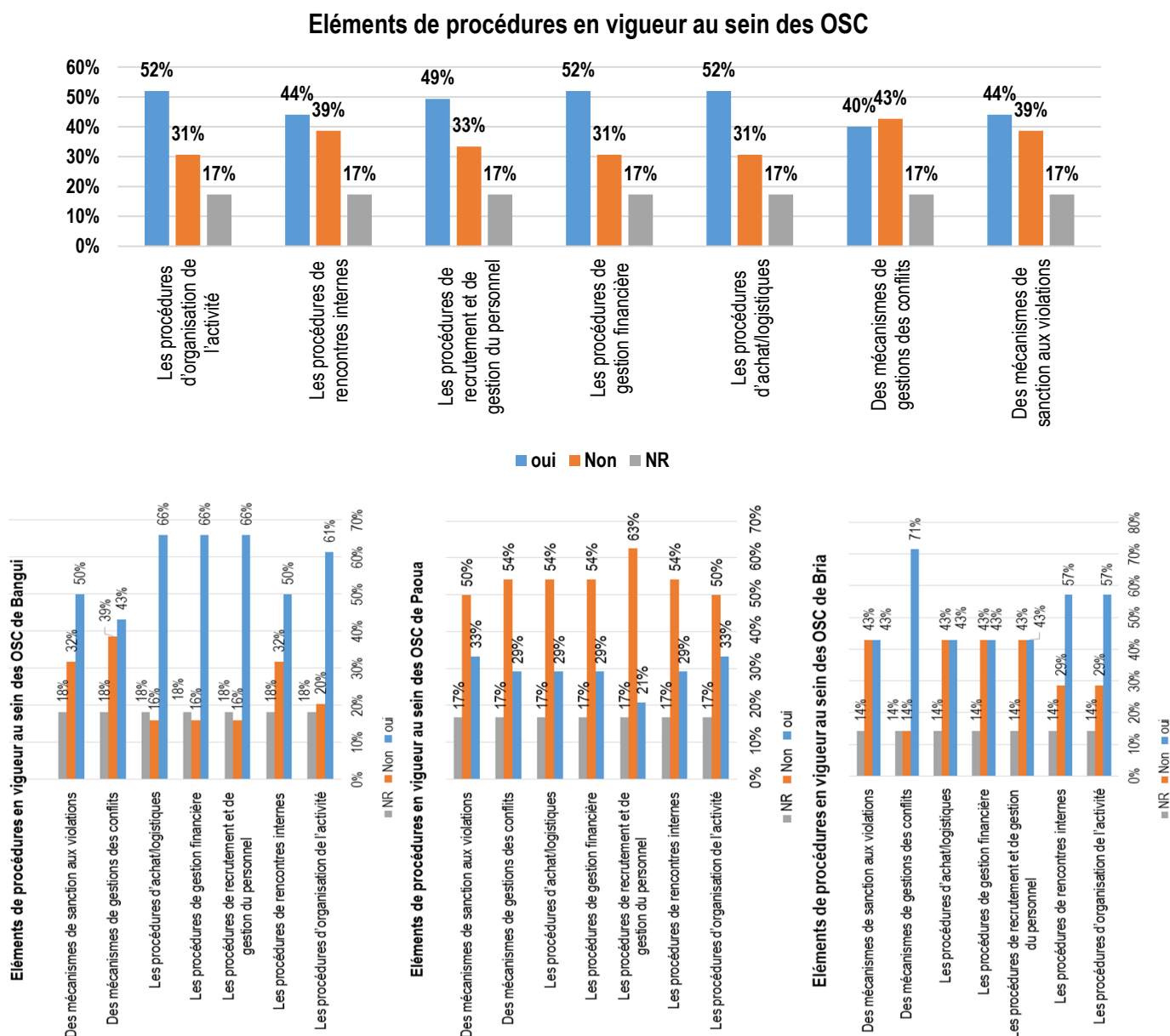


Figure 27: Éléments de procédures en vigueur au sein des OSC

Des mécanismes de protection sociale

Les mécanismes de protection sociale du personnel et assimilés dans le cadre de cette étude renvoie à la prise en compte, dans le dispositif managérial, de mesures de prévoyance collective pour assurer aux employés et assimilés l'accès aux besoins essentiels (santé, éducation, eau, nourriture, hygiène) et une prise en charge des conséquences des éventuels risques psychosociaux. Sur le plan légal, l'élément fondamental de protection sociale est la déclaration du personnel à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS). D'autres mesures permettant de faciliter la protection sociale de l'employé sont également évoquées par les OSC, en l'occurrence la déclaration à l'Agence Centrafricaine de Formation Professionnelle et de l'Emploi (ACFPE) qui leur permet de subventionner une partie de la formation/emploi de leur personnel, les assurances et la prise en charge médicale, les entraides statutaires. D'autres enfin considèrent le règlement de l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) comme une mesure de protection sociale dans la mesure où elle met la structure en situation de régularité pour les prestations.

La figure 28 fournit les tendances relatives à l'existence voire la prise en compte de mécanismes de protection sociales.

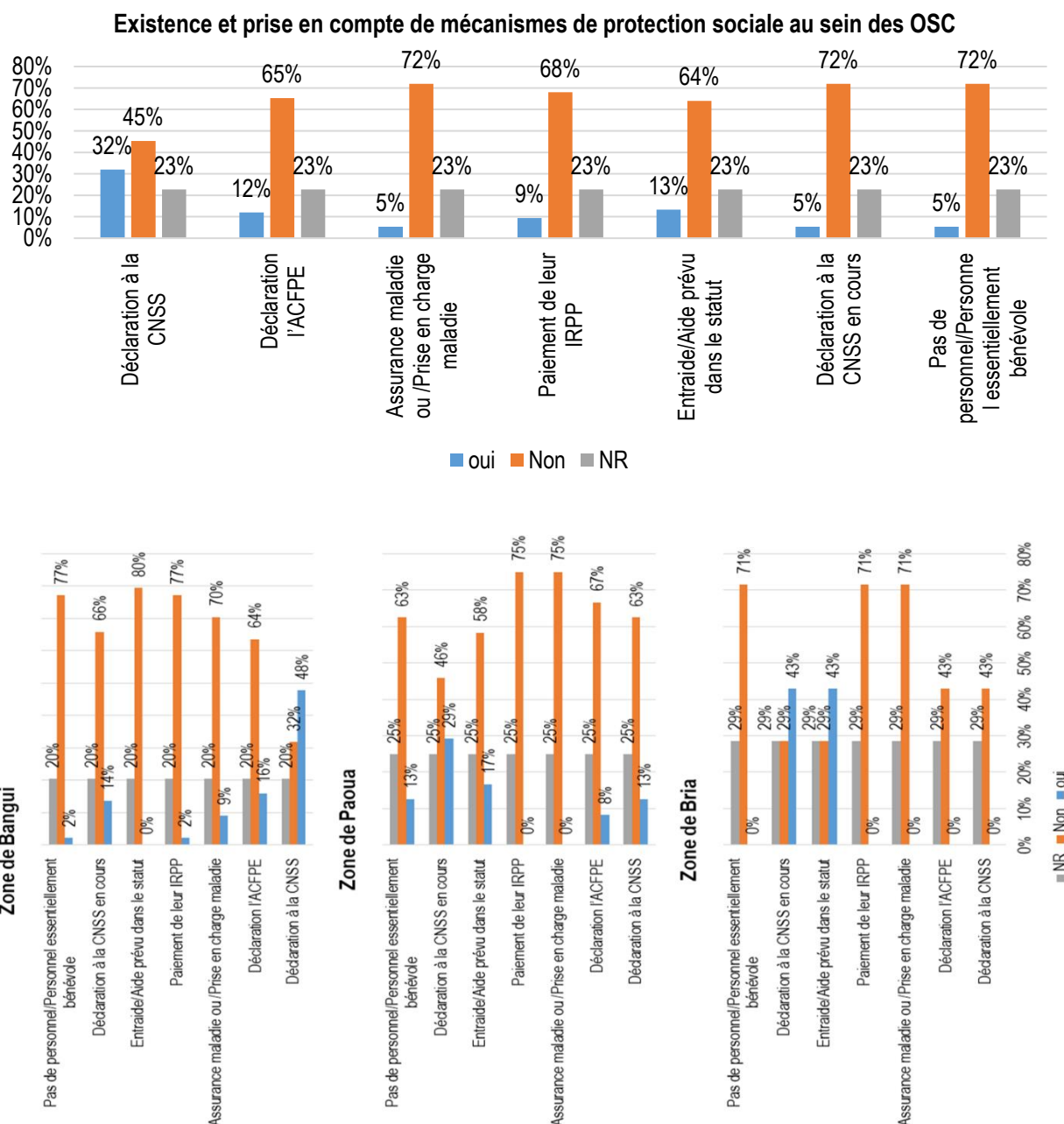


Figure 28: Existence et prise en compte de mécanismes de protection sociale au sein des OSC

Les données recueillies montrent que 32% seulement d'OSC reconnaissent déclarer leurs employés à la CNSS. 12% à l'ACFPE et 12% prend en charge leur assurance et les frais médicaux quand c'est possible. De ce qui précède, il apparaît une faible protection sociale des employés bien qu'à Bangui, le chiffre soit meilleur que dans les autres sites. Par contre, il est préoccupant à Bria où personne n'est déclaré à la CNSS. Trois principaux arguments sont avancés pour justifier cet état de fait ; les plus récurrents se rapportent au manque de moyens financiers, à la précarité de l'emploi tant pour l'organisation que pour le personnel, à l'absence des institutions compétentes dans la zone (cas de Paoua et Bria) adéquats. Quelles justifications sont formulées autour la méconnaissance des procédures liées à la sécurité sociale.

13% estiment que les entrades tel que prévu dans le statut prennent en compte les aspects de prise en charge médicale tandis que 5% estiment ne pas être concerné par ce type de démarche parce le personnel disponible est essentiellement bénévole.

Cohésion interne et gestion des conflits

En matière de cohésion interne, la plupart des OSC estiment que la dynamique interne est bonne et les relations conviviales. Cela n'exclut pas l'émergence de conflits de temps à autre. La figure 29 présente les conflits les plus récurrents qui surviennent au sein des OSC. Il s'agit par ordre priorité de conflits de compétences et de leadership, des conflits interpersonnels, de l'indisponibilité des membres pour les activités de l'OSC et les retards dans le paiement des salaires du personnel, ce dernier estimant dans certains cas que les salaires sont insuffisants. Le non-paiement ou le retard du paiement des cotisations par les membres constitue le problème majeur auxquels font face les OSC de niveau 1 et de niveau 3, étant donné que les cotisations constituent l'une de leurs principales sources de revenus.

Type de conflits les plus courants au sein des OSC

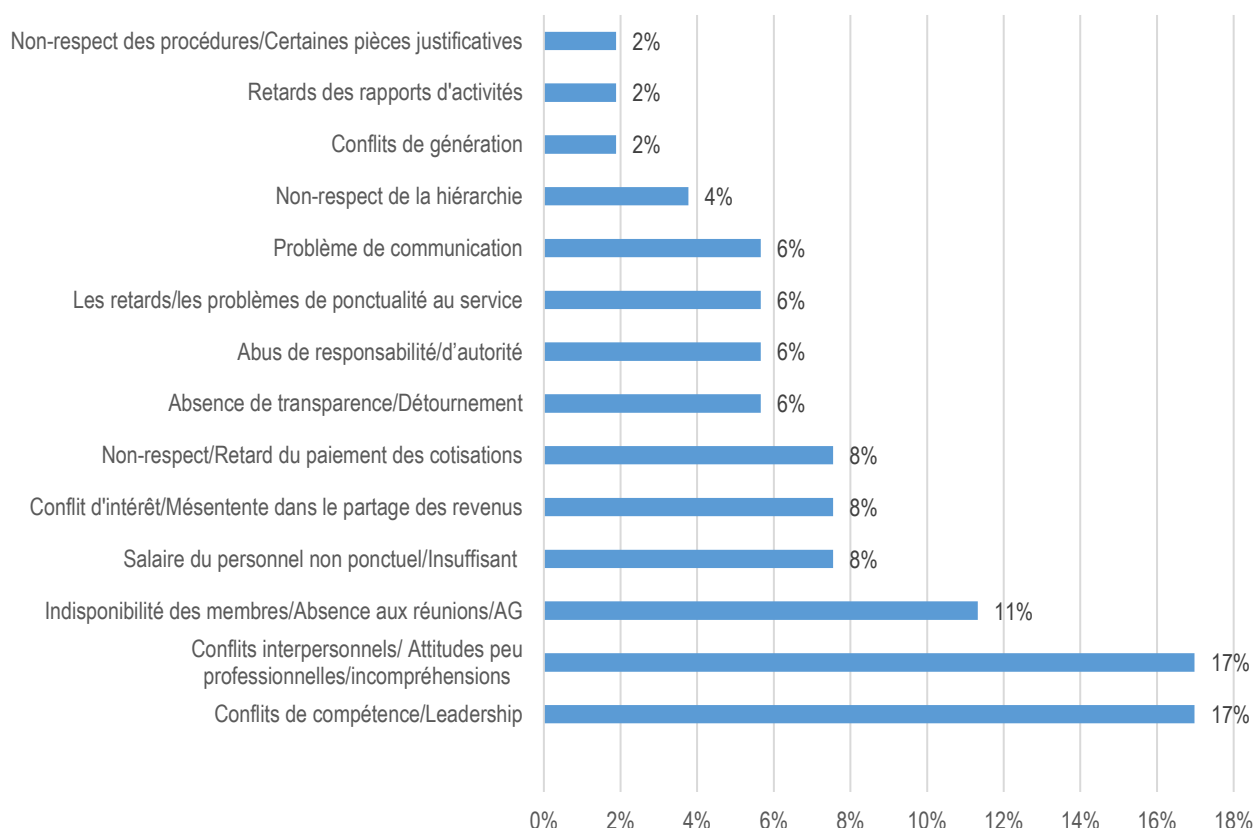


Figure 29: Type de conflits les plus courants au sein des OSC

Ces conflits sont régis des mécanismes de gestion privilégiant le dialogue et la conciliation. La plupart des OSC ont une instance de médiation (le conseil des sages, le comité de gestion, le conseil des membres, etc.) ; pour celles qui n'en ont pas, c'est le BE ou l'AG qui s'en saisit dépendamment de la gravité et l'urgence d'un règlement. Des réunions sont organisées à cette fin et des mesures sont prises. Certains de ces conflits donnent lieu à des sanctions allant jusqu'à l'exclusion du membre. Le recours à la justice est également appliqué, surtout dans les cas de détournement des deniers de l'organisation.

2.3. DU CADRE DE GESTION FINANCIERE ET LOGISTIQUE DE L'ORGANISATION

Le cadre de gestion de la financière et logistique définit l'ensemble des règles, mesures prises et des moyens mis en œuvre pour mobiliser et utiliser efficacement les ressources financières et matérielles de l'organisation. Il s'agira dans le cadre des analyses d'examiner la disponibilité (élément documenté) et le contenu des éléments suivants : l'identification des sources de revenus, la tenue de la comptabilité, la possession d'un compte bancaire, la visibilité sur les charges de fonctionnement (charges structurelles ou fixes), la politique de financement, les procédures

d'achats et d'approvisionnement, les pratiques qui obéissent à une chaîne logistique, l'audit des comptes par un expert indépendant, la production de bilans financiers des activités, l'équilibre du ratio coût-bénéfice, la compétence technique du gestionnaire financier et la compétence technique de l'OSC en termes de gestion financières et logistique.

La figure 30 ci-après est un récapitulatif des proportions d'OSC suivant les indicateurs sus évoqués pour appréhender le niveau de structuration organisationnelle et le cadre de gestion des ressources humaines des OSC de l'étude. Le tableau 13 (Voir ANNEXE 5) ci-après récapitule les résultats du traitement des données en fonction des critères et indicateurs retenus pour identifier les OSC et comprendre leur dispositif de gestion financière et logistique.



Figure 30: Cadre de gestion financière et logistique des OSC

En termes de gestion financière et logistique, les données agrégées ont permis d'attester qu'il existe au sein des OSC, indépendamment du niveau, un cadre de gestion financière et logistique. La quasi-totalité des OSC ont toutes des sources de revenus clairement identifiées et la plupart (79%) ont un plan de financement. 69% déclarent connaître les charges de fonctionnement et 65% déclarent tenir une comptabilité. 63% disposent d'un compte bancaire et 51% seulement produisent des rapports financiers de leurs activités. Les faiblesses générales résident dans les compétences spécifiques de la personne en charge de la gestion financière de l'organisation et dans le recours à une expertise externe pour auditer les comptes de l'OSC ; respectivement, 39% ont reçu une formation en gestion financière et les autres sont relativement des autodidactes dont certains ont acquis de l'expérience au contact des ONGI dans le cadre de leur collaboration. Sur le plan de la gestion logistique, les procédures d'achats sont documentées dans 61% des cas et seulement 51% ont des pratiques qui obéissent à la chaîne logistique.

Lorsqu'on se réfère aux données désagrégées la singularité se situe au niveau de l'OSC en termes de niveau de structuration, mais aussi au niveau des sites. L'on remarquera une faiblesse générale à Paoua et Bria en matière de gestion financière et comptable, Paoua ayant un plus en termes de maîtrise des charges de fonctionnement et de documentation du plan de financement de l'action de l'OSC.

Des sources de revenus des OSC

Ce sont en général les dons et subventions de bailleurs de fonds, les revenus issus de leurs activités génératrices de revenus, les cotisations des membres et dans certains cas marginaux, des emprunts tel que l'illustre la figure 31. L'on remarquera que les OSC de Paoua sont relativement plus autonomes que celles de Bangui et Bria, ce qui est justifiable par le fait que la plupart des OSC de Paoua sont fondamentalement constituées de producteurs (agriculteurs et éleveurs) ayant choisi de se mettre ensemble pour valoriser leur activité.

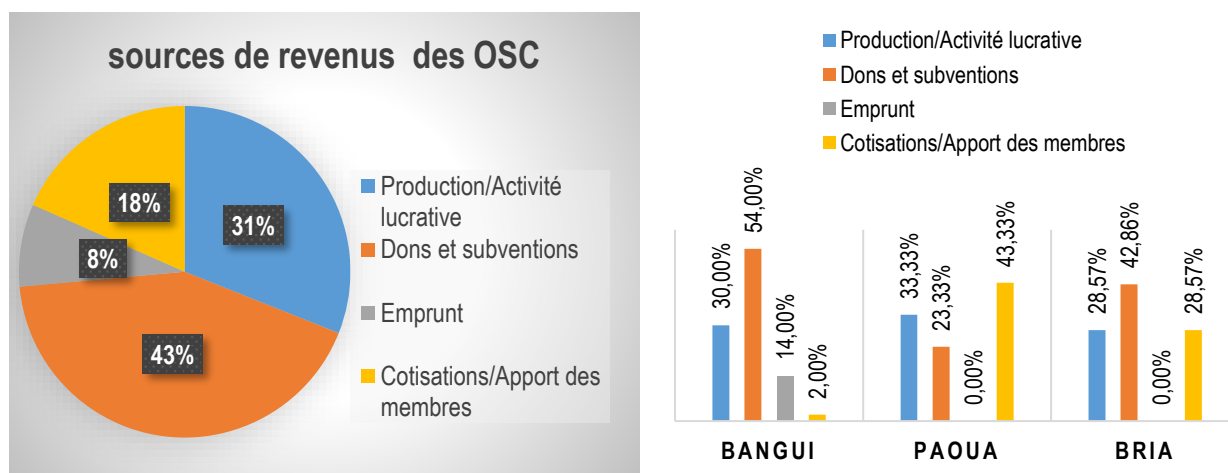


Figure 31: Cadre de gestion financière et logistique des OSC

Les grandes lignes de la politique de gestion financière

Les grandes lignes de la politique de gestion financière sont les suivantes :

Eléments	Scores
Planification de comptes, tenue du journal de caisse, analyse et contrôle des pièces justificatrices	13
Le suivi des rubriques du budget	7
La définition des orientations selon les projets	2
La comptabilisation à l'entrée et à la sortie	2
La prise en compte des salaires, achats matériels, bénéficiaires	2
L'estimation des apports tels que les dons et les cotisations	1
La gestion selon le bailleur de fonds	1

En général, il s'agit de rubriques figurant dans un document de gestion de la structure, notamment, le statut, le plan d'action annuel, le document de stratégie de l'organisation et le manuel des procédures pour ceux qui en ont pour ceux qui en ont (Cf. Figure 32).

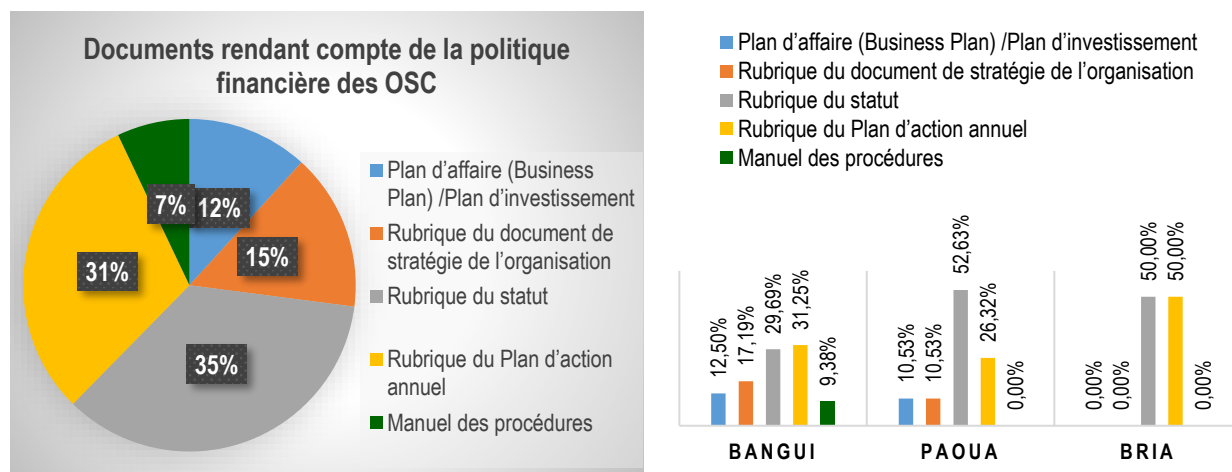


Figure 32 : Documents rendant compte de la politique financière des OSC

Des bilans financiers

Bien que certaines l'aient régulièrement fait dans le cadre de la vie associative de l'organisation en prévision des AG (parce qu'il s'agit d'une disposition statutaire), la plupart des OSC produisant des bilans financiers s'y sont accoutumées au contact de partenaires ou de bailleurs de fonds. En général, les OSC qui n'ont pas une activité intense (en dehors du quotidien associatif) n'exigent pas de bilans financiers ou ne le font pas assez prévaloir dépendamment du niveau de participation des membres (cotisations), des entrées (dons, subventions, AGR) ainsi que du charisme ou du niveau de loyauté des membres du bureau. Il est ressorti au niveau de l'analyse des situations conflictuelles au sein des OSC l'existence d'abus de pouvoir et de détournement des fonds de l'organisation à des fins personnelles. La situation perdure souvent du fait de la longue période (une année) entre deux AG ; les gestionnaires des caisses de l'organisation n'ont pas souvent beaucoup de pressions en termes de redevabilité et donc peuvent gérer les ressources de l'organisation à leur guise avant les reconstituer ou pas lorsque les échéances approchent.

Pour la plupart des OSC, les bilans financiers se font de manière annuelle (49%) et pour bon nombre de manière trimestrielle (34%). 14% le font dépendamment des exigences de bailleurs de fonds, très souvent de manière mensuelle (Cf. Figure 33).

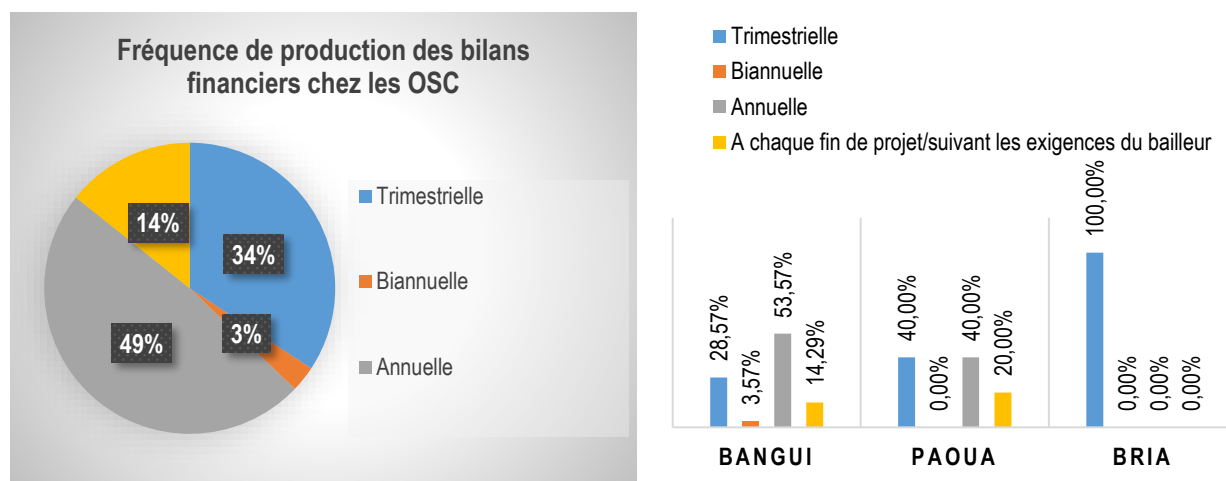


Figure 33: Fréquence de production des bilans financiers chez les OSC

Les instances de partage des bilans financiers sont les suivantes :

Eléments	Scores
Les partenaires/ Les donateurs	26
Le gouvernement	9
L'assemblée générale	4
Le conseil d'administration	3
Le bureau international	1
Bureau exécutif	1
Membres du bureau	1

Des problèmes les plus courants liés à la tenue de la comptabilité

Les principaux problèmes rencontrés dans la tenue de la comptabilité se rapportent dans la majeure partie des cas à la non-conformité des opérations et à la défaillance dans la gestion (11), la classification et l'archivage des données comptables (8) ; la disponibilité d'un logiciel de comptabilité (7) et l'incompétence du personnel (3).

Tendances des entrées et sorties financières

S'agissant des entrées et des sorties, la plupart 52% des OSC estiment les entrées inférieures aux sorties, 41% les estiment relativement équilibrées et 7% seulement les estiment supérieures (Cf. Figure 34). Il faut le noter, l'essentiel des OSC qui les signalent supérieures sont celles qui font des AGR ou prestations de services pour garder un équilibre budgétaire au sein de l'organisation.

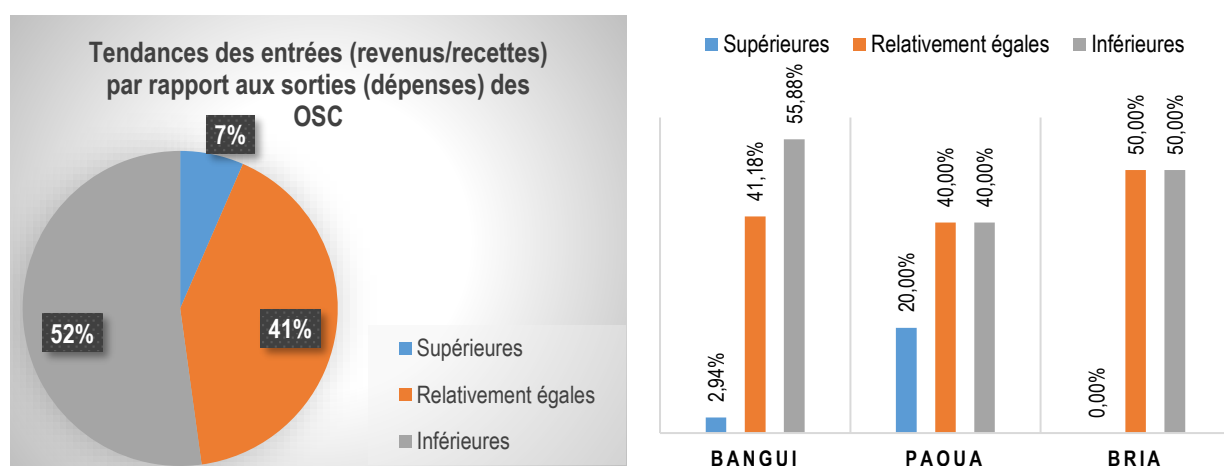


Figure 34: Rapport entrées et sorties des OSC

Pour pallier les déficits, les OSC déclarent contrôler ou revoir régulièrement les budgets pour corriger les erreurs), développer des stratégies pour atténuer les déficits (suppression des activités pour la plupart ou création des activités secondaires). Dans certains cas, elles ont recours à une quête interne ou aux bailleurs de fonds pour des compléments ou des avenants.

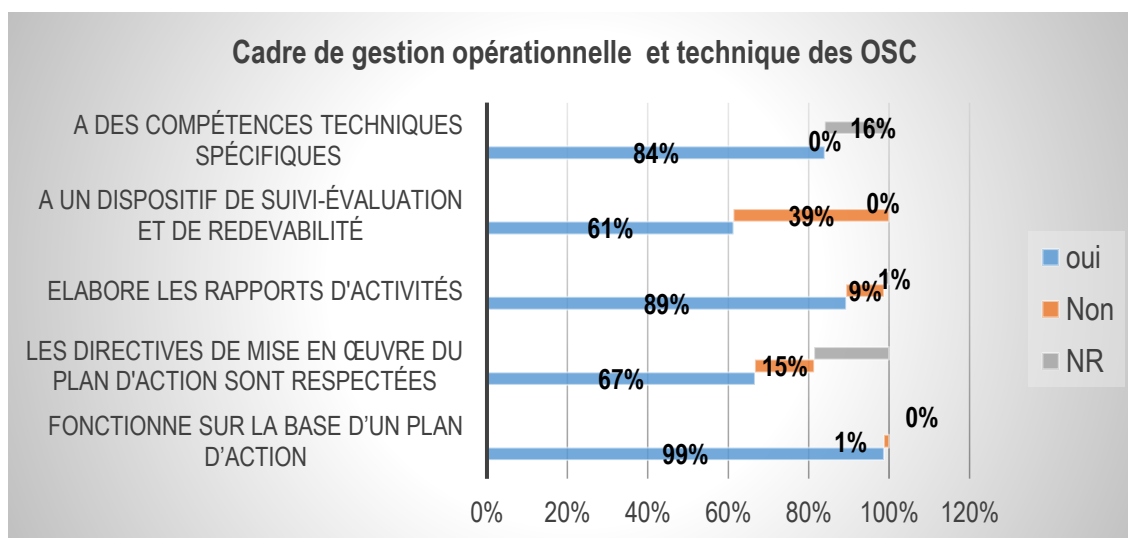
Des procédures d'achats et d'approvisionnements

De plus en plus d'OSC soumettent leurs achats à des procédures qui correspondent dans la plupart des cas aux procédures en vigueur en RCA en termes de passation des marchés (Appel d'offres avis à manifestation d'intérêt (14), fournisseurs agréés (5)). Au fur et à mesure de leur professionnalisation, les OSC s'éloignent des pratiques d'achats non traçables et inéquitable (bouche à oreilles).

2.4. DU CADRE DE GESTION OPERATIONNELLE ET DES COMPETENCES TECHNIQUES DES OSC

Le cadre de gestion opérationnelle et des compétences techniques définit l'ensemble des mécanismes existant pour planifier, mettre en œuvre efficacement et suivre et mesurer le niveau d'atteinte des résultats des interventions des OSC. Il s'agira dans le cadre des analyses d'examiner la disponibilité (élément documenté) et le contenu des éléments suivants : l'existence et la mise en œuvre effective du plan d'action, l'élaboration des rapports d'activités, l'existence d'un dispositif de suivi-évaluation et de redevabilité, l'existence de compétences spécifiques en rapport avec l'action. La figure 35 ci-après est un récapitulatif des proportions d'OSC suivant les indicateurs sus évoqués pour appréhender le niveau de structuration organisationnelle et le cadre de gestion des ressources humaines des OSC de l'étude.

Le tableau 14 (Voir ANNEXE 5) ci-après récapitule les résultats du traitement des données en fonction des critères et indicateurs retenus pour identifier les OSC et comprendre leur dispositif de gestion financière et logistique.



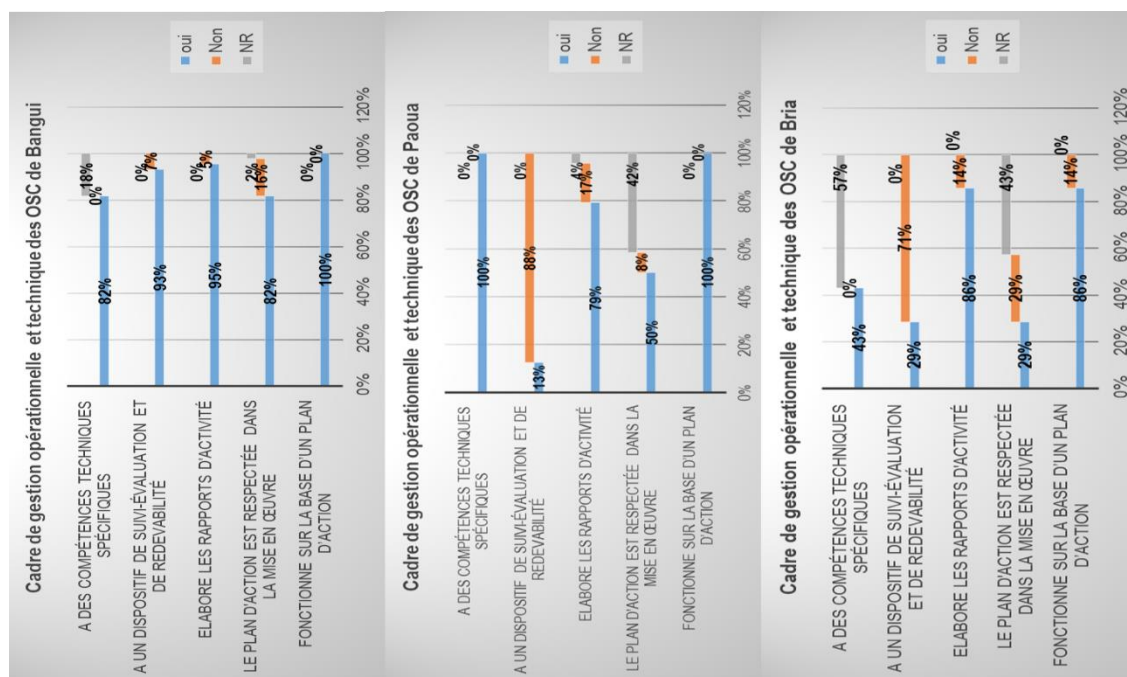


Figure 35: Cadre de gestion opérationnelle et technique des OSC

Il ressort de ce qui précède que la quasi-totalité des OSC rencontrées dans le cadre de cette étude fonctionnent sur la base d'un plan d'action, élaborent pour la plupart des rapports d'activités et ont des compétences techniques spécifiques aux domaines d'intervention, du moins les connaissances basiques qui leur permettent d'être mobilisées auprès des communautés. Les points de faiblesse relevés dans le cadre de cette étude se rapportent à la mise en œuvre effective du plan d'action et au dispositif de suivi-évaluation /redevabilité en place. 39% des OSC rencontrées n'ont pas de dispositif de suivi-évaluation et de redevabilité. Cette faiblesse est notable à Paoua et à Bria où les OSC (OSC de producteurs) ont des objectifs différents de ceux des OSC qui interviennent essentiellement dans les domaines de l'accompagnement, l'IEC, de la distribution des kits ; dès lors, l'on pourrait établir qu'il s'agit d'une faiblesse propre aux OSC relativement autonomes dans leur gestion.

De l'élaboration et de la mise en œuvre du plan d'action

Les plans d'action sont pour la plupart élaborés de manière participative et consensuelle en interne (61,1%) ou lors des AG (38,9%) en fonction des activités généralement ciblées dans les secteurs d'activités ayant de potentiels financements (meilleure opportunité). Le processus est d'après certains codifié dans le manuel des procédures. Il s'agit en général d'interventions proposées sur la base des besoins identifiés au niveau primaire par les animateurs et les porteurs de projet. Celles-ci remontent au niveau de la coordination qui les harmonise puis les présente au staff pour contribution avant de le présenter au potentiel bailleur de fonds.

Types de contribution apportés par les OSC

Les données collectées ressortent cinq principaux types de contribution des OSC dans le cadre de leurs interventions : l'IEC et le conseil en grande partie, l'assistance sociale en termes d'entraide, la distribution des kits de matériels et d'aliments ainsi que l'appui financier (Cf. Figure 36).

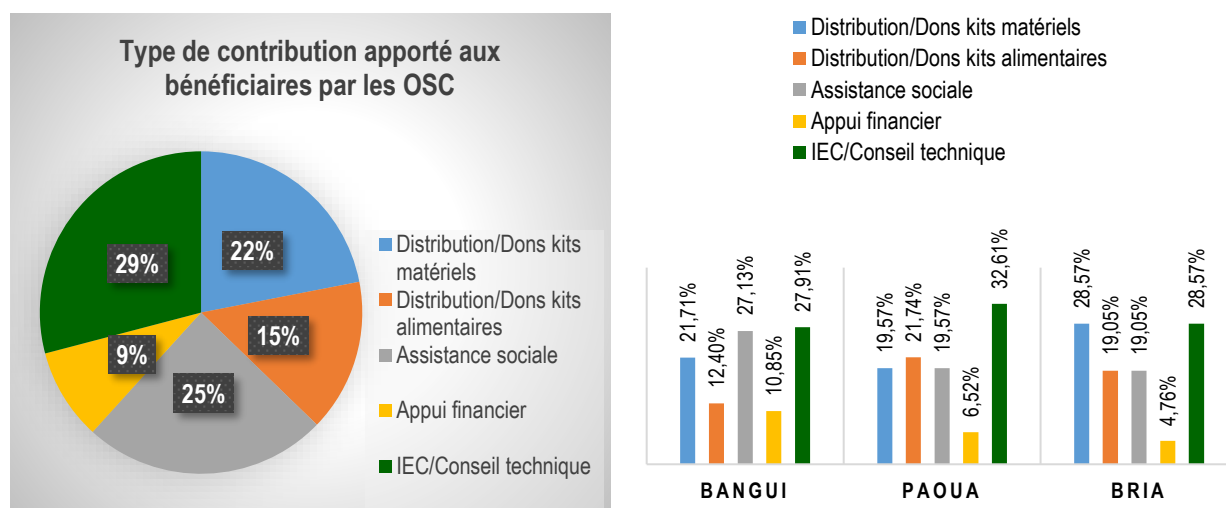


Figure 36: Type de contribution apporté aux bénéficiaires par les OSC

Du dispositif de suivi-évaluation et de la redevabilité

A titre indicatif, la présentation du bilan des activités à l'AG est une pratique assez courante chez toutes les OSC qui organisent régulièrement leurs AG, qu'elles aient des partenaires ou non, qu'elles aient un dispositif de suivi-évaluation ou non.

Le dispositif de suivi-évaluation dans les OSC est essentiellement porté vers la collecte, la synthèse (production des rapports) et la diffusion des données permettant de rendre compte de la gestion des activités en rapport les résultats escomptés et ceux attendus. Si la collecte et la synthèse des données sont quasi systématiques chez la plupart des OSC qui ont un dispositif de suivi-évaluation, leur diffusion quant à elle se limite en général à la présentation du bilan des activités à l'AG, à l'émission des rapports d'activités aux bailleurs de fonds et aux donateurs suivant la périodicité exigée et de façon marginale, à la transmission de temps à autres des informations auprès d'autres OSC spécialisées en communication (RJDH, ARC, RP, etc.) pour des publications ou des diffusions radiophoniques sur leurs activités (en général les lancements, les clôtures et quelques ateliers ou activités de distributions des dons et kits). A peine 15% d'entre elles, tous les niveaux confondus, organisent des restitutions auprès des bénéficiaires pour des bilans. Il s'agit d'une activité qui n'est pas prise en compte dans le budget lors de l'élaboration des projets par les OSC et ne l'étant pas à la base, il est difficile de défendre un budget additionnel une fois le budget approuvé. D'après les données collectées, certains donateurs valident voire suggèrent la prévision d'une ligne budgétaire pour la diffusion des résultats des projets ; cela acquis, la tendance est à l'organisation d'atelier de visibilité où sont conviés quelques représentants de bénéficiaires à qui il est demandé d'effectuer une restitution auprès de leur communauté à leur retour, sans un accompagnement ou un suivi ex post

En général, 31% OSC sont accoutumées à produire des rapports d'activités sur une base trimestrielle, 27% sur une base mensuelle et 22% à la clôture de chaque activité (Cf. Figure 37). L'on note que la production des rapports sur une base mensuelle est plus accentuée à Bria tandis que les OSC de Paoua sont plus habituées à leur production après chaque activité. Il s'agit là d'un mécanisme qui s'est ancré au fur et à mesure de la collaboration avec les ONGI exigeantes d'informations en temps réel pour la planification de réponses rapides.

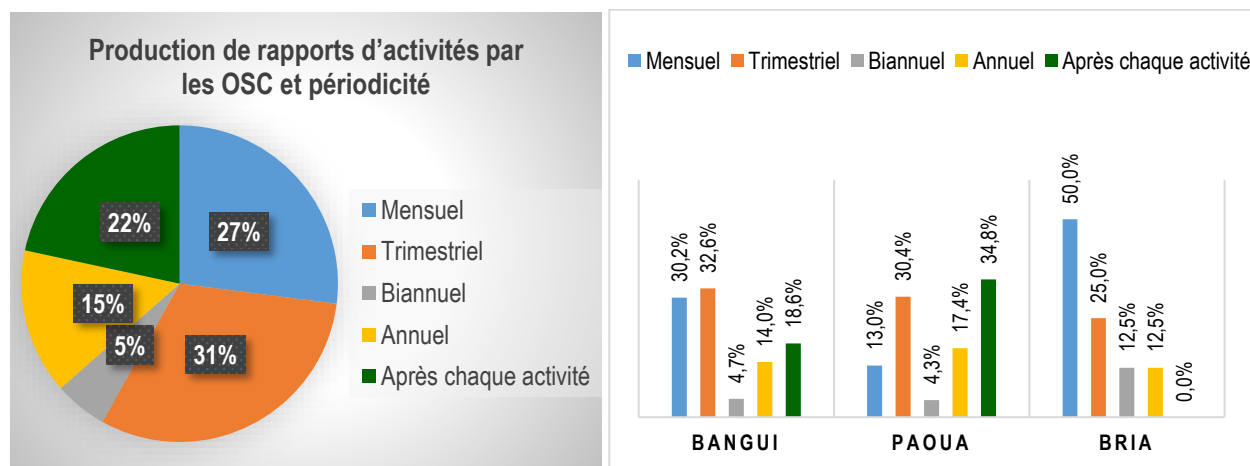
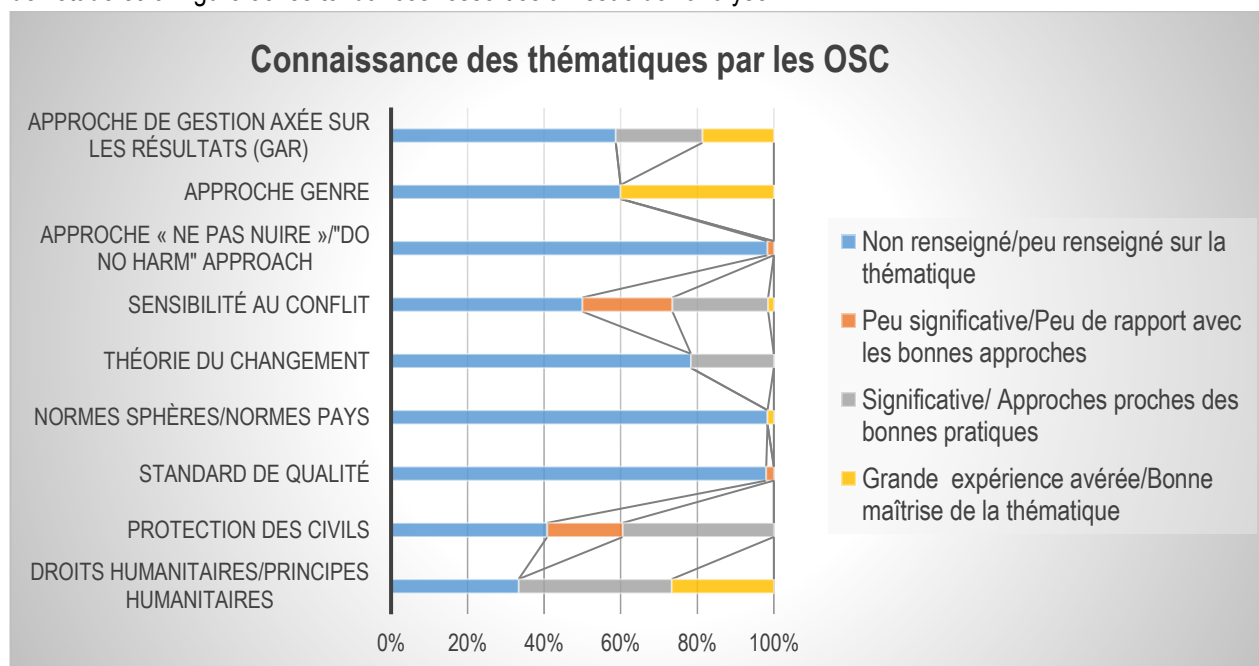


Figure 37: Production de rapports d'activités par les OSC et périodicité

Des connaissances, attitudes et pratiques des OSC relatives aux thématiques précisées par OXFAM

Dans le cadre de cette étude, les connaissances (savoirs, acquis en termes d'informations des OSC), attitudes (« croyances, de type émotionnel, motivationnel, perceptif et cognitif, qui influencent positivement ou négativement le comportement ou les pratiques d'un individu ou d'un groupe »³⁸) et pratiques (actions concrètes, observables) des OSC relatives à des thématiques précisées par OXFAM ont été évaluées. Il s'agit d'un ensemble de neuf thématiques identifiées par OXFAM comme essentielles à la performance des OSC intervenants dans les secteurs de l'humanitaire et de la gouvernance en RCA.

Ces thématiques sont : le Droit International Humanitaire (DIH) et les principes inhérents, la protection des civils, les standards de qualité, les normes sphères ou normes pays, la théorie du changement, la sensibilité au conflit, le principe de précaution ou d'innocuité en action humanitaire (l'approche « Ne pas nuire »/« Do not harm » approach/principe »), l'approche genre et l'approche axée sur les résultats. L'objectif n'étant pas de décélérer chez les OSC des compétences des professionnels ou spécialistes en la matière, l'évaluation des CAP sur ces thématiques a porté sur un ensemble de basiques. Le tableau 18 (Annexe 5) présente les critères retenus pour évaluer les CAP de ces thématiques par les OSC de l'étude et la Figure 38 les tendances ressorties à l'issue de l'analyse.



³⁸ FAO (2016), Manuel CAP : Guide pour évaluer les Connaissances, Attitudes et Pratiques liées à la nutrition, <http://www.fao.org/3/a-i3545f.pdf>

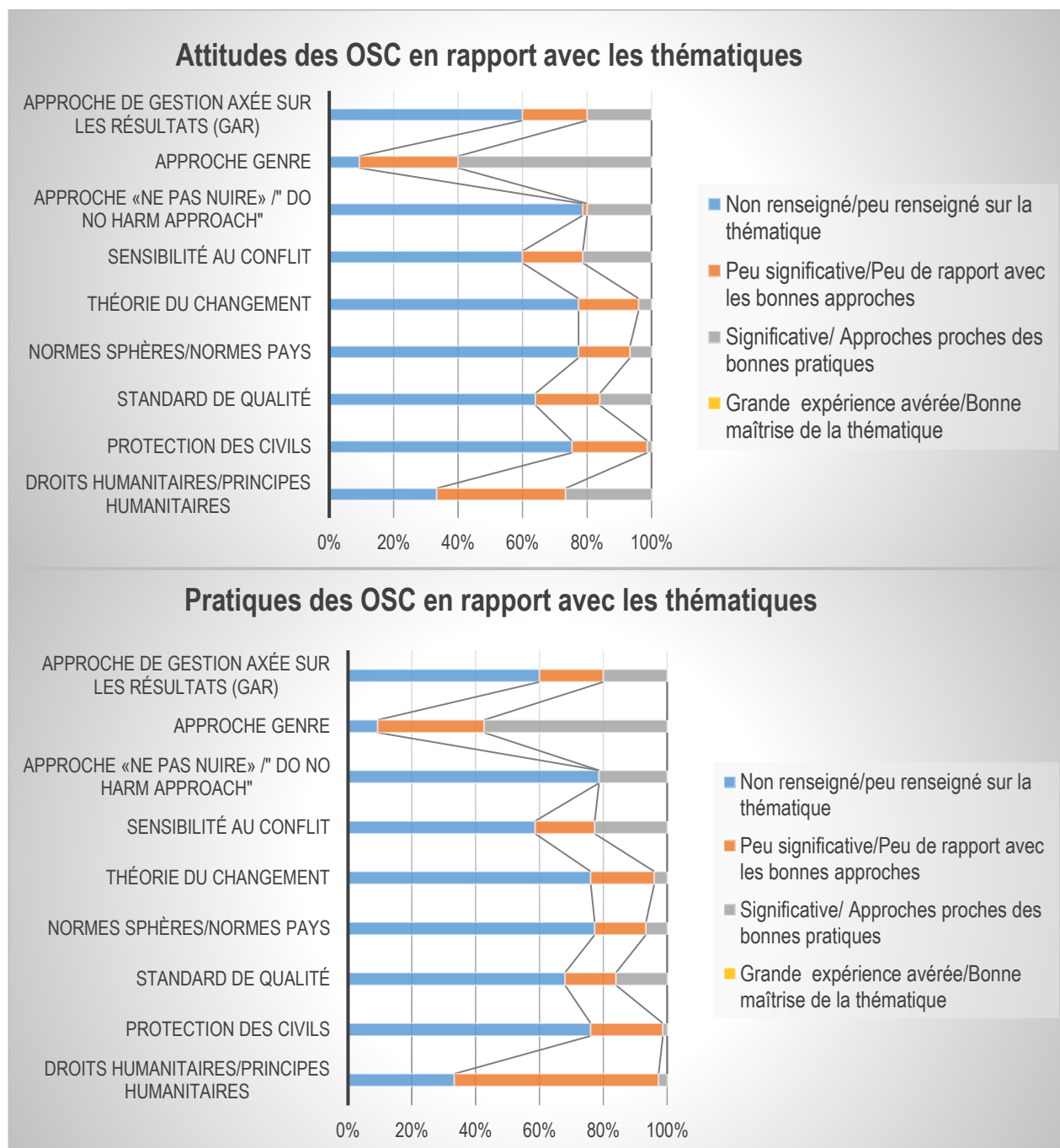


Figure 38: Connaissances, attitudes et pratiques des OSC en rapports avec les thématiques OXFAM

La conformité aux critères basiques du tableau 18 (Annexe 5) est structurée en quatre niveaux :

- ☐ un premier niveau qui représente le degré de conformité le plus faible. A ce niveau les OSC sont peu ou pas du tout renseignée sur la thématique ; leurs attitudes et pratiques tel que décrites par elles se rapportent peu aux critères retenus. Ont été assimilées à ce niveau ceux qui ne se sont pas prononcés sur la question lors des échanges ;
- ☐ un deuxième niveau indiquant que les connaissances mais aussi les attitudes et les pratiques relatives à ces thématiques évaluées ont peu de rapport avec les bonnes approches, notamment celles préconisées ;
- ☐ un troisième niveau indiquant que les OSC ont une compréhension acceptable, une attitude et des pratiques d'un niveau de conformité significatif par rapport aux bonnes pratiques ;
- ☐ Et enfin, un quatrième niveau de conformité indiquant que les OSC ont une bonne compréhension des thématiques ainsi que des attitudes et pratiques conformes à ce qui préconisées.

De manière globale, les CAP des OSC sur les thématiques évaluées, en rapport avec les critères basiques définis ressortent beaucoup de faiblesses, indépendamment du niveau de structuration ; certaines OSC de niveau 1 et 2 ont des CAP plus conformes que d'autres de niveau 3 et 4, ceci du fait de l'expérience de travail au contact avec les structures et ONGI spécialisées dans les interventions humanitaires et surtout de terrain. L'on remarquera qu'en termes de connaissances, attitudes et pratiques les thématiques où les OSC sont par ordre priorité l'approche genre, le droit international humanitaire (DIH), l'approche axée sur les résultats et la protection des civils et dans une certaines mesures la sensibilité aux conflits. Les CAP des OSC sur les autres thématiques, les standards de qualités, les normes sphères/normes pays, l'approche « Ne Pas Nuire » et la théorie du changement sont dans la majorité des cas très partielles.

L'étude a également permis d'échanger avec les OSC quant à leurs besoins en renforcement de capacités. Le tableau 6 est une synthèse par ordre d'occurrence et de récurrence des besoins ressorties des analyses.

Tableau 6: Besoins en capacités techniques exprimés par les OSC

Des besoins en capacités techniques exprimés par les OSC

Besoins en capacités techniques exprimés	Score
Mécanismes de financement des OSC/Mobilisation des fonds/Recherche de partenaire technique et financier/Connaissance des partenaires	11
Administration et finance/gestion financière et comptable des associations/ Gestion administrative et logistique	8
Approche CEP / Témoignage des gens venus d'autres cultures/ Itinéraire technique agricole/ technique culturelle	8
Techniques de prise en charge psycho-sociale /Appui psychosocial	8
Conception /Elaboration et gestion des projets bancables	7
Approches en matière de VBG/ Gestion des cas des survivants de VBG/EAS/ Mécanisme de référencement	7
Outils et technique d'animation/ Technique d'écoute/ Technique de mobilisation communautaire/ Communication et promotion de l'hygiène	6
Construction et réhabilitation des points d'eau (puits et forages) / Techniques de construction et réhabilitation sur les infrastructures d'EHA/Technique de Construction	4
Administration scolaire /suivi des enfants scolarisés	3
Approche AVEC	3
Evaluation des besoins	3
Formation des jeunes filles en soins infirmier et la planification familiale/ santé de la reproduction	3
Formation en élevage de petits bétails/ Technique d'élevage	3
Formation en matière de civisme, du dialogue et de la prévention des conflits/Médiation/La gestion des conflits	3
Alphabétisation à long terme/Alphabétisation et rehaussement des niveaux	2
Formation sur les nouvelles technologies/l'informatique	2
Gouvernance démocratique des OSC	2
Principes fondamentaux de droits de l'enfant/ Pédopsychologie SVBG et VBG	2
Réalisation des enquêtes SMART et utilisation du logiciel ENA	2
Education financière et l'entreprenariat	1
Formation en surveillance, documentation et rapportage des droits de l'homme	1
Gestion des services sociaux	1
IEC en gestion des déchets hospitaliers	1
Comment approcher la problématique de la lutte contre le mariage précoce	1
Comment suivre les bénéficiaires dans leurs activités de relance économique	1
Création et animation des centres formations jeunes	1
Droit sanitaire	1
Fabrication des pesticides à partir des plantes	1
Formation sur les coopératives	1
Leadership	1
Sécurité appliquée à la protection civile	1
Technique de vente	1
Traitement de l'eau à domicile et en collectif	1
Utilisation des données météorologiques dans la planification	1
Utilisation des produits sanitaires	1

Il ressort de ce tableau que les mécanismes de financement des OSC/Mobilisation des fonds, de recherche de partenaire technique et financier et de connaissance des partenaires constituent le besoin en capacités techniques le besoin le plus exprimé par les OSC, d suivis de compétences (1) en administration et finance, gestion financière et comptable des associations ou gestion administrative et logistiques, (2) en approche CEP (Champs Ecoles des Producteurs ou Champ-Ecole Paysanne) impliquant un apprentissage pratique par des témoignages de des gens venus d'autres cultures, un recyclage ou des formation sur des itinéraires techniques agricoles ou en techniques culturelles ; (3) en techniques de prise en charge ou d'appui psycho-social et (4) en conception /Elaboration des projets bancables et (5) en approche en matière de VBG, cas des survivants de VBG/EAS et mécanismes de référencement.

2.5. CAPACITE DE MOBILISATION ET D'INFLUENCE DES OSC

La capacité de mobilisation et d'influence des OSC se rapportent à l'appartenance à un réseau ou à une plateforme, à la participation aux campagnes et processus de plaidoyer, à la possession d'une stratégie de plaidoyer, aux partenariats développés. Le tableau 15 et la figure 40 présente les résultats obtenus.

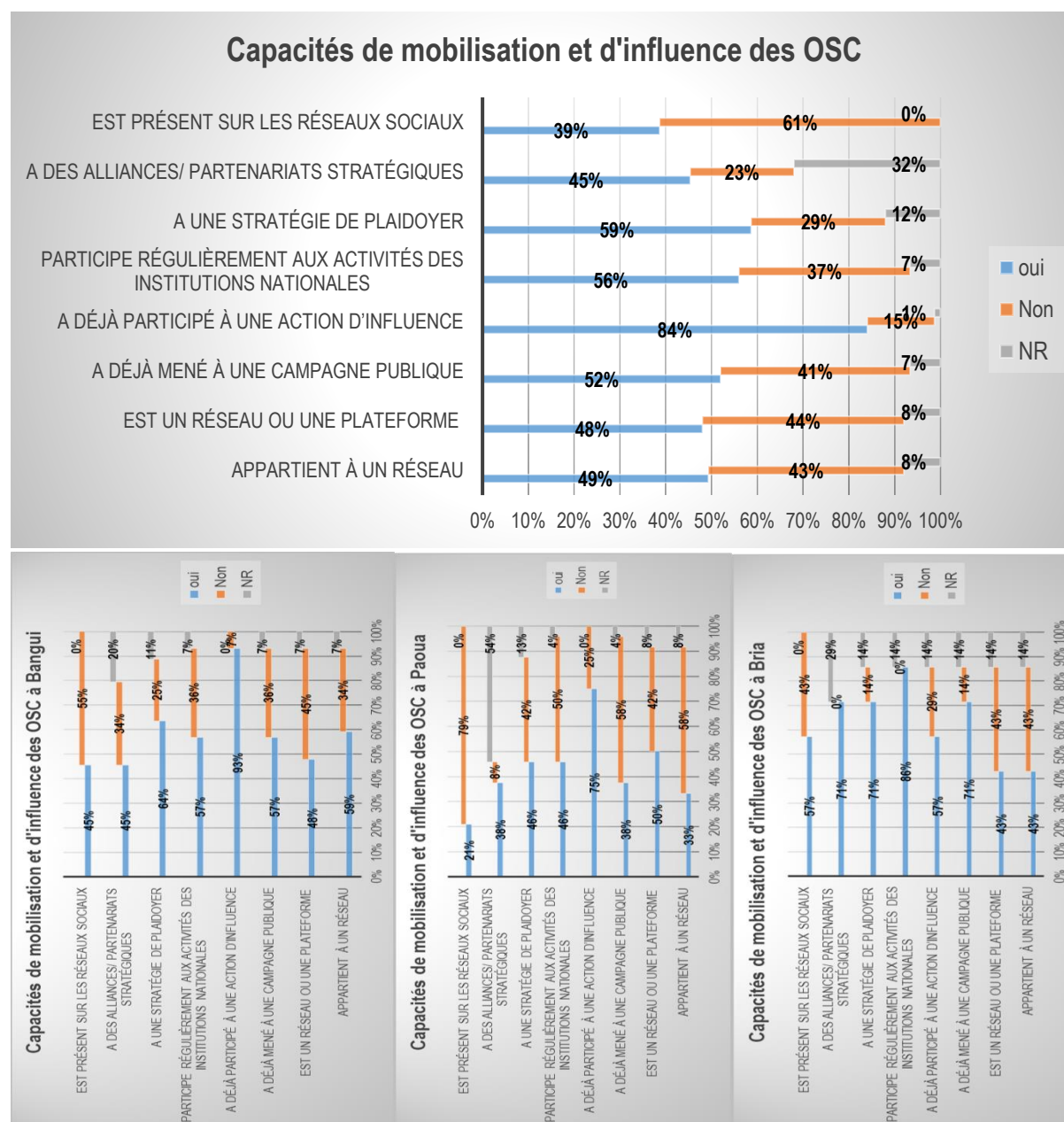


Figure 39: Capacités de mobilisation et d'influence des OSC

Il ressort de ce qui précède qu'à peine 49% des OSC font partie d'un réseau d'OSC. 48% des OSC entretenues se considèrent comme un réseau ou une plateforme en termes capacité de mobilisation et d'influence, bien que 15% seulement d'entre elles correspondent aux critères retenus dans le cadre de cette étude pour catégoriser les OSC de niveau 3 et 4. 84% des OSC indiquent avoir déjà participé à une action d'influence mais seulement 52% d'entre elles ont déjà mené une campagne publique. 59% des OSC ont une stratégie d plaidoyer et 45% ont des partenariats stratégiques avec des ONGI et des structures d'appui technique et financier.

De manière globale, les OSC de Bangui ont une avancée sur les OSC des régions mais celle-ci n'est pas significative ; autrement dit, les faiblesses identifiées sont à une différence près les mêmes. S'agissant des faiblesses les plus significatives sont celles se rapportant à l'appartenance à un réseau et la présente sur les réseaux sociaux. Ces deux faiblesses s'expliquent par le niveau de concurrence et de compétitivité au sein de la société civile centrafricaine d'une part et d'autre part par le faible accès aux infrastructures de communication. Dans certains secteurs, l'accès à Internet est très limité ; il est également important de signaler qu'à la faiblesse infrastructurelle. La figure 40 donne des indications sur le niveau de fréquentation des réseaux sociaux par les OSC.

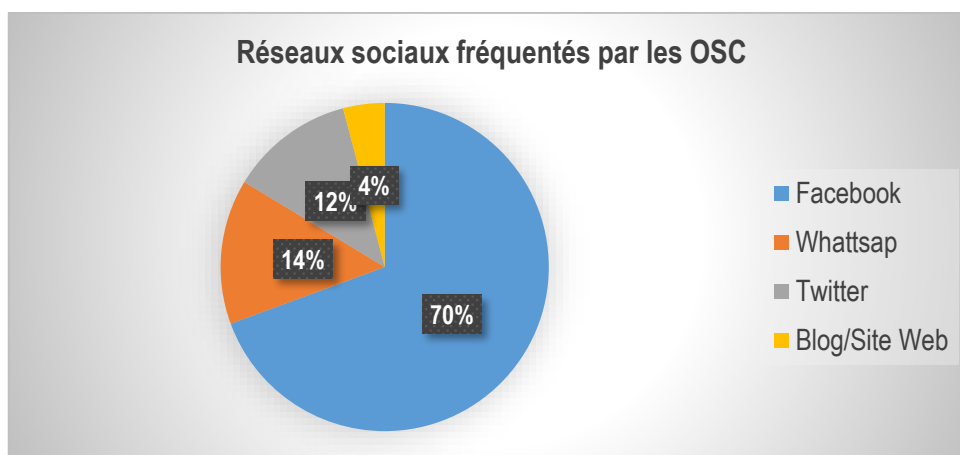


Figure 40: Réseaux sociaux fréquentés par les OSC

2.6. CAPACITE D'ADAPTATION A LA GESTION POST-CRISE

La capacité d'adaptation à la gestion post-crise dans le cadre de cette étude s'apprécie à la manière dont les OSC s'organisent pour fonctionner dans le contexte de relèvement. La plupart d'entre elles ont orienté leurs actions vers les prestations de services à but lucratif alors qu'elles sont à la base des organisations de développement ou pour gagner une marge permettant de s'acquitter des charges de fonctionnement tout en demeurant au service des communautés.

Deux facteurs qui expliquent cette tendance aux actions lucratives : la rareté des ressources et le niveau élevé de sélectivité des ONGI. On note en RCA une présence massive des ONG internationales (intervenant pour la plupart dans l'urgence et l'humanitaire). Certains responsables des OSC dénoncent un manque de partenariat formel et d'un vrai accompagnement favorisant un transfert de compétence entre les ONG internationales et celles locales. Pour ces responsables, le partenariat des ONG internationales avec les ONG nationales se réduit souvent à l'exécution de tâches ponctuelles caractérisées dans la plupart des cas par des relations de sous-traitance. Il est de ce fait entretenu une tendance des OSC à concentrer leurs actions dans les zones où les bailleurs investissent le plus, au détriment des zones éloignées et soumises à l'insécurité. La plupart des OSC ont en outre reconfiguré leur organisation interne et ajouté à leur organigramme des positions plus techniques pour répondre aux besoins en termes de compétences.

Il faut par ailleurs noter que ces OSC évoluent dans un contexte sociopolitique assez sensibles et de ce fait, certaines participent par conviction et par appât du gain à des mouvements et des prises de position à caractère politique qui ont un impact considérable sur le caractère impartial des OSC.

3. ANALYSE FFOM ET AXES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

Le tableau 18 (ANNEXE 5) ci-après ressort les FFOM des OSC ainsi que les axes de renforcements des capacités identifiés.

Les forces les plus récurrentes se rapportent à la capacité de mobilisation des OSC d'une part et à l'engagement des promoteurs à agir pour le relèvement de la RCA. Parfois incertain du fait de la lassitude face à l'absence de financement).

En termes de faiblesses, il en ressort de générales et de spécifiques. La faiblesse la plus récurrente est générale d'ordre managériale ; elle se rapporte aux difficultés rencontrées dans la gestion de l'organisation en contexte de conflits et de tensions de trésorerie. La seconde faiblesse est également générale et se rapporte aux compétences techniques du personnel de gestion. Les faiblesses spécifiques sont davantage liées aux domaines de spécialisation qu'au niveau de structuration des OSC ; l'on retrouvera par exemple des OSC à vocation agricole ou agropastorales qui ont des faiblesses liées à techniques de production ou à l'écoulement des productions tandis que celles à vocation de prise en charge psychosociale ont des faiblesses liées aux approches d'intervention axées les victimes d'abus.

Des axes de RC développées en exploitant les données FFOM, l'on peut retenir par ordre de récurrentes les suivantes : RC en leadership et administration/gestion des organisations en contexte de crise(38), Appui à l'équipement de l'OSC (29), RC en stratégie d'intervention en milieu fragile sur plan sécuritaire(28), RC en mobilisation des partenariats et des fonds(17), Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de RC du personnel(7), RC Montage et gestion des projets appliquées exigences de bailleurs de fonds(6), RC des capacités en cohésion d'équipe/Team building(5), Appui en AGR(3), Appui à l'alphabétisation des membres(3), RC en outils et méthodes de collecte et de traitement de l'information sécuritaire appliquées aux OSC(1), RC en leadership et entrepreneuriat(1), RC en gestion de la logistique(1), RC en Approche genre(1) RC du personnel en attitudes professionnelles en organisation(1), Appui à la mise en œuvre d'activité de sensibilisation de la jeunesse sur les conséquences de l'alcool(1) et Appui à l'élaboration et à la mise en place d'une politique de réduction du « Turn Over » technique(1).

4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'ETUDE

4.1. Conclusions de l'étude

L'étude de base des OSC a permis de faire un état des lieux fiable des principales OSC qui évoluent en RCA ; d'analyser leurs visions ; leurs actions sur la promotion du genre ; de réaliser leur cartographie (géoréférencement) ; d'analyser leurs capacités organisationnelles, techniques, managériales et d'influences, etc. Elle a également. L'analyse a permis de ressortir de faiblesses significatives sur le plan institutionnel et organisationnel des différentes OSC, ONG, plateformes, réseaux, coalitions qui ont fait l'objet principal de cette présente étude.

L'étude de base sur la connaissance des OSC en RCA présente un intérêt indéniable pour les principaux acteurs de la vie sociopolitique centrafricaine. La pertinence de cette étude tient au fait qu'elle s'inscrit dans un contexte caractérisé par de nombreuses mutations dans la façon de gérer l'espace public. En effet, la RCA fait partie des pays qui ont adhéré à l'idéal de démocratie libérale qui implique un remodelage de leur paysage politique. Ainsi, depuis l'apparition du concept de bonne gouvernance, les nombre des acteurs devant participer à la fabrication des politiques publiques s'est accru, même si cette nouvelle configuration de l'espace public demeure fragile à cause de la complexification du jeu public et du contexte sécuritaire particulier de la RCA. Or, les Organisations de la Société Civile (OSC) et les communautés de base ont certes des atouts et une progression organisationnelle et techniques au contact des OGNI avec lesquelles elles travaillent. Elles font leur preuve en termes de mobilisation communautaire, ont une bonne connaissance du contexte et certaines disposent d'une bonne expérience de partenariat avec les organismes et ONG internationaux. A côté de ces atouts l'on peut relever la volonté manifeste dont ces OSC font preuve en vue de contribuer au relèvement et à la reconstruction de la paix en RCA.

L'analyse des données collectées auprès des structures dans le cadre de cette étude montre une faiblesse significative au niveau du statut légal des OSC rencontrées. Beaucoup d'associations fonctionnent sans être reconnues légalement, faute d'avoir facilement accès aux services administratifs en charge de la légalisation des structures en raison d'insécurité qui règne dans la zone. En outre, les crises sociopolitiques qui se sont perpétrées en RCA ont occasionné la perte de la documentation fondamentale de plusieurs associations.

Sur le Plan organisationnel, il ressort clairement que les mécanismes de gestion appliqués tant sur le plan administratif que sur le plan de la gestion des activités n'est pas en phase (chez la majorité des OSC) avec les exigences en matière de management des organisations.

S'agissant des capacités techniques, il ressort une faiblesse liée à l'insuffisante disponibilité de compétences et de qualification des principaux responsables des structures. En effet, ceux-ci disposent de compétences limitées en matière de Droit, de gestion des conflits, de gestion administratives, financières et comptables, etc. Les capacités des OSC ne dépendent pas du niveau de structuration et de la spécialisation et de l'expérience acquise au contact des ONGI.

En termes capacités d'influence et de leadership, les OSC ne mènent quasiment pas d'actions de plaidoyer ou de lobbying. La capacité à nouer des partenariats entre elles ou avec des partenaires techniques et financiers est faible. De même il ressort une faiblesse générale en termes de communication et d'accès à l'information, notamment en ce qui concerne l'usage d'internet et des réseaux sociaux.

Du genre, il ressort que les femmes, les jeunes et les autres catégories liées au genre ne sont pas systématiquement prises en compte dans l'intervention de ces structures sur le terrain et il est bon de préciser que cette non prise en compte est davantage un fait culturel qu'une volonté délibérée voire entretenue de marginalisation.

En définitive, la participation de la société civile à la gouvernance publique et au processus de relèvement de la RCA n'est pas seulement le fait des dynamiques locales qui évoquent un mode de gouvernance séculaire, mais également liée à des dynamiques contemporaines soutenues par les principaux bailleurs et organismes de développement et plus globalement par la nécessité de réformer le système de gouvernance en RCA. Dans le contexte particulier de cette étude, la valorisation de la société civile serait d'autant plus efficace si elle va avec le renforcement des capacités d'intervention de l'Etat.

4.2. Recommandations de l'étude

Afin d'assurer la performance des OSC dans l'atteinte de leurs visions et la réalisation de leurs missions, le Consultant recommande :

- **De renforcer les capacités des principaux responsables des OSC** afin que ceux-ci puissent mieux définir leur positionnement stratégique dans leurs zones d'influence, notamment à travers l'amélioration de leur vision, objectifs et missions, ainsi qu'à travers la définition de plan d'action et de mécanismes de mise en œuvre et de suivi évaluation adaptée à leurs contextes ;
- **D'amener les OSC à développer d'expertise** en matière de contrôle citoyen de l'action publique, notamment en développant des capacités à pouvoir faire le suivi-évaluation des politiques publiques que l'Etat met en œuvre depuis l'identification des problèmes, la formulation des politiques, leur mise en œuvre et leur évaluation ;
- **De redynamiser les cadres de concertation fonctionnels** (réseaux) existants ;
- **De renforcer la collaboration entre les OSC et leurs partenaires** (structures étatiques, les OSC/ONG, Partenaires techniques et financiers) ;
- **De renforcer la capacité des structures à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies** de mobilisation des ressources financières, de promotion du genre, de développement de l'entrepreneuriat, de développement du volontariat... ;
- **De développer un mécanisme efficace et cohérent d'information, de communication et de concertation** entre OSC elles-mêmes, et entre ces dernières et leurs partenaires ;
- **D'amener les OSC à améliorer leur système de gouvernance**, notamment en ce qui concerne la gestion financière et comptable, la gestion des ressources, le développement du leadership féminin, la conduite des actions de plaidoyer et de lobbying ;
- **D'accompagner les OSC dans l'identification des opportunités de développement économique de leurs membres** (financement de projets et activités génératrices de revenus, promotion de l'entrepreneuriat, formation professionnelle...) ;
- **Renforcer les structures en matériels et équipements** (de bureau, de production, de télécommunication, informatiques, logistiques...).

Au final, cette étude aura permis de déterminer les axes prioritaires d'appui et les besoins en renforcement des capacités des OSC rencontrées dans le but de les rendre plus performantes. Une forte demande a été exprimée par les OSC (associations, coopératives locales et les producteurs agropastoraux) en matière d'appui multi formes (formations, renforcement des capacités, financement de microprojets, accompagnement en matière de management, leadership et gestion stratégique et opérationnelles...).

FORMES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES PROPOSEES

Les actions de renforcement des capacités ont pu être regroupées en trois (03) catégories d'appuis :

- L'appui au capital humain → Formation ;
- L'appui conseil → Coaching des structures, études et conseil ;
- L'appui matériel → Equipement des structures.

Le renforcement du capital humain par la formation constitue l'instrument majeur à prendre en compte dans le processus de renforcement des capacités des OSC. Cependant pour une meilleure applicabilité elle doit être définie clairement dans le but de faciliter sa compréhension et la cohérence des choix d'approches pédagogiques et des profils des personnes chargées de les mettre en œuvre.

L'appui au capital humain par la formation est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir les connaissances, les aptitudes et les attitudes nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. **La formation professionnelle** au sein des organisations favorise l'amélioration de la compétence des personnels en les dotant des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à l'accomplissement de leurs différentes missions/tâches. De ce fait qu'il s'agisse d'une formation initiale, continue, qualifiante, diplômante ou certifiante, de courte durée ou longue..., elle constitue un atout stratégique majeur puisqu'elle favorise l'amélioration de la performance des institutions/organisations et l'évolution des personnes.

S'agissant spécifiquement du renforcement des capacités des acteurs des OSC, il va s'agir de mettre en œuvre des actions de formation permettant l'atteinte de résultats rapides, répondant aux exigences d'efficacité et d'efficacé, c'est-à-dire une méthode de travail permettant :

- De produire dans un délai court les résultats escomptés → **efficacité** ;
- Grâce à une utilisation optimale des moyens disponibles ou alloués. → **efficience**.

Ces actions pour être opérationnelles devront être conçues grâce à une méthode englobante faisant appel à des techniques d'approches pédagogiques destinées aux publics adultes (APC, approche andragogique) et axée sur le résultat en introduisant quelques techniques issues des dispositifs offerts par l'approche GAR (Approches par Résultats Rapides (ARR), Initiatives à Résultats Rapides (IRR).

L'appui conseil ou le coaching permet un meilleur transfert de savoir-faire et de savoir être vers les cibles. Qu'il s'agisse d'un coaching individualisé ou par institution, le principe est de créer une relation de soutien et d'échange d'expérience, dans laquelle une personne ou une structure expérimentée s'investit dans le transfert de son expertise afin de favoriser le développement des compétences de la cible. C'est une méthode qui complète la première car elle permet d'assurer le suivi de l'acquisition de la méthode.

Les études représentent un travail de recherche, elles permettent de faire la mise au point d'une question, d'un projet.

Le conseil obéit au principe selon lequel une organisation sollicite l'expertise externe d'un consultant expérimenté pour permettre l'amélioration de la performance de l'organisation. Pour ce faire, la mission de conseil se déroule généralement en plusieurs étapes :

- L'analyse préalable
- Les préconisations spécifiques
- L'accompagnement du changement induit par les préconisations
- Le reporting pour faire état des résultats de la mission de conseil

L'appui matériel est une forme de dotation en nature. Elle peut être faite par un bailleur de fonds au profit d'une organisation, d'un projet partenaire, en vue de l'aider dans la réalisation de ses missions et/ou activités.

