



Renforcement des Organisations de la Société Civile Africaines

En vue de l'Amélioration de la Gouvernance et de la
Conservation des Ressources Naturelles



Juillet 2015

À propos de Maliasili Initiatives

Maliasili Initiatives est une organisation à but non lucratif basée aux États-Unis qui œuvre en faveur de la croissance, du développement et de la performance d'organisations de la société civile et d'entreprises sociales de premier plan en vue de promouvoir des pratiques de gestion durable des ressources naturelles en Afrique. Maliasili collabore actuellement avec neuf organisations locales partenaires en Afrique orientale et australe, et participe à un certain nombre d'activités plus larges de développement technique et organisationnel à l'échelle régionale ou mondiale visant à promouvoir des approches novatrices axées sur les droits et l'incitation en matière de gestion des ressources naturelles. En alliant services de renforcement organisationnel adaptatif à long terme et expertise technique, Maliasili Initiatives épaulé ses partenaires pour qu'ils atteignent leur plein potentiel et intensifient leur impact – en faveur des populations et de la nature.



À propos de Well Grounded

Well Grounded est une organisation non gouvernementale à but non lucratif immatriculée au Royaume-Uni qui soutient les organisations de la société civile en Afrique dans leur développement organisationnel pour qu'elles obtiennent des effets positifs durables en matière de gouvernance des ressources naturelles et des droits des communautés. Well Grounded s'emploie également à promouvoir le changement en établissant des liens entre organisations afin de parvenir à une voix forte de la société civile. Elle vise à fournir à chaque organisation une réponse unique qui correspond aux besoins et priorités qui lui sont propres. Well Grounded travaille actuellement au Cameroun, en République démocratique du Congo ainsi qu'en République du Congo et a également collaboré en République centrafricaine, au Gabon et au Libéria. Well Grounded appui des organisations en Afrique pour qu'elles atteignent leur plein potentiel et apportent un changement réel et positif en faveur de la justice environnementale et sociale.

Acronymes

AcT	Accountability in Tanzania
APD	Aide Publique au Développement
APV	Accord de Partenariat Volontaire
CEPF	Fonds de Partenariat pour les Écosystèmes Critiques
DfID	Département pour le Développement International (RU)
FFI	Fauna & Flora International
FLEGT	Application des Réglementations Forestières, Gouvernance et Échanges Commerciaux
FODER	Forêts et Développement Rural
GDRNE	Gestion Durable des Ressources Naturelles et de l'Environnement
GEO	Grantmakers for Effective Organizations
INTRAC	Centre International de Recherche et de Formation des ONG
IRDNC	Développement Rural Intégré et Protection de la Nature
MCDI	Initiative Mpingo pour la Conservation et le Développement
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OCDH	Observatoire Congolais des Droits de l'Homme
ONGI	Organisation Non Gouvernementale Internationale
OSC	Organisation de la Société Civile
PDCI	Partenaires pour le Changement Démocratique International
RDC	République Démocratique du Congo
REDD	Réduction des Émissions dues à la Déforestation et à la Dégradation
SDI	Sustainable Development Institute
SIDA	Agence Suédoise de Coopération Internationale au Développement
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
USAID	Agence des États-Unis pour le Développement International
WCN	Wildlife Conservation Network
WWF	Fonds Mondial pour la Nature

Table des matières

Résumé analytique	1
Résultats principaux	1
Recommandations	2
1. Introduction	5
But de l'étude	5
Méthodes et Structure	6
2. Contexte: Gouvernance des Ressources Naturelles, Économie Politique et Société Civile en Afrique	11
3. Les OSC Africaines comme Vecteurs de Changement	15
4. Renforcement et Maintien des OSC Africaines : Expériences, Priorités et Défis	19
Contexte : Comprendre la Performance Organisationnelle	19
Résultats de la Recherche : Défis et Contraintes pour les OSC	20
Leadership.....	21
Ressources humaines	22
Financement.....	23
Vision et Stratégie.....	26
Valeurs et Culture Organisationnelle	26
5. Financement des OSC Africaines : Orientations, Modèles et Défis	29
Aide aux OSC ? Orientations de l'Aide Publique au Développement à la Société Civile	29
Refonte des Modèles d'Appui aux OSC ? Orientations dans le Financement Privé.....	32
6. Partenariats Internationaux	35
Partenaires ou Bailleurs?	35
Questions et Défis relatifs aux Partenariats.....	36
Coopération et Renforcement des Capacités.....	37
Partenaires ou Concurrents ?.....	38
7. De la Conformité aux Capacités	41
8. Synthèse : Défis Internes et Appui Externe	45
9. Recommandations	49
Références	52
Annexe I - Liste des organisations et personnes interrogées	56

« Les organisations comptent. Elles permettent de mettre en commun les compétences que chaque être humain possède pour réaliser les choses qu'il lui serait impossible de faire seul. En mobilisant les forces individuelles pour agir collectivement, les organisations permettent de relever les défis qui se posent à l'humanité et d'ouvrir ainsi des perspectives plus prometteuses. »

- Barefoot Collective¹

« Je propose des mesures pratiques pour contrecarrer les nombreux défis que l'Afrique doit relever – un engagement en faveur de la démocratie de proximité et le renforcement de la société civile, pour que l'énergie émanant des populations conduise à l'autodétermination et oriente librement leurs priorités de développement. »

- Wangari Maathai²

Résumé analytique

Un large éventail d'organisations de la société civile (OSC) locales et nationales tiennent une place centrale dans les processus de changement ainsi que les résultats positifs sur la gouvernance et la conservation des ressources naturelles à travers l'Afrique subsaharienne. Cependant, de nombreuses OSC innovantes et entièrement dévouées se heurtent encore à une multitude de défis qui nuisent à leur capacité à progresser, à intensifier leurs activités et à atteindre leurs objectifs. Cette étude vise à mieux comprendre les besoins organisationnels des OSC africaines, leurs intérêts et les défis qu'elles ont à relever ; à étudier de quelle manière leurs bailleurs et partenaires s'emploient à répondre à ces besoins ; et à repérer des opportunités d'améliorer les pratiques et d'optimiser les investissements visant à renforcer les OSC africaines. Elle repose sur des entretiens semi-structurés auxquels ont participé les représentants de plus de 70 OSC africaines, organisations internationales, bailleurs de fonds et spécialistes du développement organisationnel de premier plan. Elle comporte également une analyse documentaire vaste et approfondie portant sur une gamme de questions et orientations en rapport avec le développement organisationnel et le renforcement des capacités, le financement de la société civile et la gouvernance des ressources naturelles.

Résultats principaux

- ▶ Les OSC africaines contribuent de manière essentielle à insuffler des changements positifs dans le domaine de la gouvernance, de la gestion et de la conservation des ressources naturelles, en impulsant entre autres les initiatives axées sur la gestion communautaire et la conservation des ressources naturelles au niveau local ; à favoriser de nouvelles manières d'exploiter les ressources locales par le biais d'entreprises durables ; à s'efforcer de modifier les politiques, engager la responsabilité des décideurs, et renforcer les coopérations porteuses de changement institutionnel.
- ▶ Les OSC africaines sont confrontées à diverses difficultés organisationnelles lorsqu'il s'agit d'accentuer leur impact et le maintenir, ayant trait notamment au leadership, aux ressources humaines, à leur financement, à leur vision et stratégie, à leurs valeurs et à la culture organisationnelle. Toutes ces questions sont étroitement imbriquées et les relations qu'une organisation entretient avec des acteurs externes peuvent atténuer ou au contraire exacerber ces problèmes.
- ▶ Les agences de développement tout comme les bailleurs de fonds privés accordent une attention accrue au financement des OSC africaines et une panoplie de nouveaux modèles et approches ont fait leur apparition. Malgré tout, divers défis de longue date entravent toujours l'appui aux OSC locales, essentiellement liés à la pérennité du financement, et notamment les fonds qui transitent par l'aide publique au développement (APD).
- ▶ Les fonds destinés aux OSC africaines transitent de plus en plus par les organisations non gouvernementales internationales (ONGI), mais celles-ci adoptent rarement une approche ou une méthodologie systématique dans leurs efforts visant à stimuler les capacités organisationnelles, la croissance et la performance de ces organisations. Même lorsqu'il existe une approche plus systématique, un recensement empirique démontrant l'impact du renforcement organisationnel pérenne manque encore, et ce en dépit d'un investissement de ressources considérable.
- ▶ Une variété de défis se profilent sur la toile de fond de ces partenariats locaux-internationaux. Ces problèmes ont généralement trait à la redevabilité et aux rapports de force qui existent au sein de ces partenariats, et au risque que courent les organisations africaines de s'éloigner de leurs intérêts et de leur priorité opérationnelle à cause d'influences extérieures, particulièrement si elles manquent de stratégie ou de leadership interne solide.
- ▶ Même si les bailleurs de fonds et les ONGI investissent dans le développement des capacités organisationnelles, il est rare qu'ils répondent aux besoins des organisations locales et ils s'appuient souvent

sur des modèles de développement organisationnel déficients ou inopérants. L'investissement des bailleurs de fonds et des ONGI dans le renforcement des capacités sert souvent de mécanisme d'atténuation des risques dont le but est d'honorer les obligations contractuelles et de répondre aux attentes qui en découlent. Par conséquent, la fonction de « renforcement des capacités » vise en fait la conformité avec les besoins et les exigences des bailleurs sans nécessairement étayer efficacement les besoins de développement à long terme des organisations locales.

-
- ▶ De plus, il existe des cycles d'interactions sous-jacentes entre les besoins et les défis organisationnels des OSC africaines d'une part, et les intérêts, choix et modèles de comportement des organisations internationales et des bailleurs d'autres part. Les bailleurs exigent souvent des OSC qu'elles affectent des moyens administratifs considérables à la gestion financière, à l'établissement de rapports et de manière générale, au respect de leurs conditions financières et administratives, tout en refusant parfois d'investir dans les ressources et les caractéristiques organisationnelles de base qui permettent d'assumer ces fonctions. De ce fait, il arrive que les modalités de financement et d'appui aux OSC empêchent les organisations d'investir dans le leadership, le développement des ressources humaines, les incitations et les récompenses du personnel, sources de croissance organisationnelle.
-

Recommandations

Les recommandations qui découlent des résultats de l'étude portent sur cinq domaines d'intervention :

- ▶ **Améliorer les partenariats** entre les OSC africaines et les acteurs internationaux en vue d'un impact amélioré et plus durable, en élaborant des approches de conception, de structure et d'investissement des partenariats qui soient plus concertées et mutuellement responsables.
-
- ▶ **Modifier la manière dont le soutien au développement organisationnel est apporté**, en effectuant un changement radical qui privilégie un soutien organisationnel à long terme, personnalisé, soutenu et axé sur la demande. Ce changement doit s'accompagner d'une meilleure compréhension des lacunes et limitations intrinsèques à de nombreuses approches classiques du renforcement des capacités.
-
- ▶ Soutenir de nouvelles approches en matière de **développement du leadership** organisationnel en vue de combler l'une des lacunes principales dans le domaine des ressources naturelles africaines.
-
- ▶ Développer des investissements en **recensement et apprentissage** en vue de poser les fondations des données empiriques concernant les pratiques et les impacts du renforcement organisationnel dans les domaines de la gestion, la gouvernance et la conservation des ressources naturelles africaines. Il s'agit entre autres de mieux recenser les nombreuses pratiques et expériences actuelles au niveau des investissements à long terme dans les organisations locales œuvrant dans ce domaine.
-
- ▶ **Stimuler le dialogue** sur des questions organisationnelles fondamentales qui influencent la performance des OSC, en rapport avec les valeurs, la redevabilité vis-à-vis des destinataires de leurs actions, la viabilité financière et le rôle et la fonction des OSC dans le contexte plus large de la société civile africaine.
-

1.

Introduction

Les organisations de la société civile (OSC) contribuent de manière essentielle à insuffler des changements dans le domaine de la gouvernance des ressources naturelles africaines reposant sur des modèles qui permettent d'utiliser les ressources plus durablement. Les OSC assurent de nombreux rôles et fonctions essentiels : elles contribuent au renforcement des capacités des communautés rurales qui permettent de gérer les ressources naturelles et d'en tirer profit ; elles aident à faire valoir leurs droits sur leurs terres, forêts, ressources hydriques et sur la faune et la flore ; à créer des opportunités d'utiliser les ressources de manière novatrice et durable pour développer les moyens de subsistance en milieu rural ; et enfin, d'impulser des mouvements sociaux et la mise en place de coalitions à même de préconiser la réforme des politiques et de la gouvernance.

Même si l'on s'accorde largement sur l'importance des OSC en tant que vecteurs du changement social et environnemental dans toute l'Afrique – et en dépit d'un élargissement considérable de l'influence et du champ d'intervention de la société civile dans beaucoup de pays africains ces 20 dernières années – de nombreuses OSC innovantes et entièrement vouées à la cause qu'elles défendent se heurtent encore à de redoutables problèmes qui nuisent à leur capacité à progresser, à intensifier leurs activités et à atteindre leurs objectifs. Ces problèmes découlent de divers facteurs, comme par exemple les obstacles intrinsèques au travail en milieu rural, où les infrastructures sont limitées et les niveaux de pauvreté élevés ; ou encore le cadre politique et institutionnel de plus en plus contraignant dans beaucoup de pays africains, où les limitations et les pressions qui pèsent sur le créneau de la société civile s'accumulent depuis plusieurs années. Outre ces défis externes, les OSC africaines (tout comme les organisations d'ailleurs) se heurtent à des obstacles liés à leurs propres capacités organisationnelles, qu'elles doivent traiter et surmonter pour réussir. Elles doivent notamment arriver à obtenir des ressources humaines et financières adaptées et pérennes, et à se doter des compétences techniques, d'une stratégie claire, du leadership, des structures, réseaux et coopérations propices à la bonne gouvernance, ainsi que d'autres éléments capables de déterminer la performance organisationnelle.

« [Nous] cherchons à appuyer les OSC africaines – ou les organisations locales sur le terrain – car nous savons que c'est la seule manière de réaliser et de pérenniser les résultats. »

- Directeur du programme pour l'Afrique orientale d'une organisation internationale œuvrant en faveur de la conservation

La performance et les capacités des OSC locales et nationales en tant qu'acteurs clés dans les processus de changement sociaux et institutionnels de leurs sociétés, tiennent une place centrale et stratégique mais cette question est souvent laissée pour compte dans les domaines de la gouvernance et la conservation des ressources naturelles. Malgré le fait que beaucoup d'initiatives et d'organisations s'intéressent de près aux différents modèles de développement des capacités, les capacités organisationnelles restent souvent une pierre d'achoppement et il conviendrait donc de remettre en question les niveaux de compréhension actuels à cet égard.

But de l'étude

La présente étude porte sur les questions et les pratiques de développement des OSC dans les domaines des ressources naturelles et de la conservation en Afrique. Le postulat de cette étude est qu'un changement en profondeur dans la gouvernance des ressources naturelles africaines nécessite une efficacité et une influence accrues de la part des dirigeants de la société civile africaine, ainsi que des vecteurs de changement qui puissent produire un plus fort impact à plus grande échelle. Cette étude vise à approfondir et analyser les besoins organisationnels des OSC africaines, leurs intérêts et les défis qu'elles ont à relever ; à comprendre de quelle manière les bailleurs et partenaires s'emploient à répondre à ces besoins ; et à repérer des opportunités d'améliorer les pratiques et d'optimiser les investissements visant à renforcer l'efficacité des organisations africaines.

Cette étude est partiellement motivée par le faible recensement relatif d'analyses et d'expériences qui abordent les questions organisationnelles et les pratiques employées dans le domaine des ressources naturelles africaines. Au cours de l'étude, l'importance capitale largement accordée à ces questions s'est clairement manifestée, de même que les nombreux efforts actuellement entrepris pour les traiter d'une manière ou d'une autre. Néanmoins, il n'existe pas d'ensemble unifié de connaissances ou de pratiques dédié aux domaines des ressources naturelles et de la conservation ; le recensement ou l'évaluation des pratiques de développement et des investissements dans les organisations existantes sont extrêmement rares ; et les échanges de connaissances et d'informations sont limités. Par ailleurs, les vastes connaissances accumulées en matière de gestion organisationnelle et de développement des capacités, générées dans le secteur du développement au sens large et au niveau du secteur privé (c.-à-d. conseils en développement et gestion des affaires), ne sont pas suffisamment intégrées dans les domaines des ressources naturelles et de la conservation. En d'autres termes, ces domaines doivent s'axer davantage sur le rôle que jouent les organisations dans la réalisation des changements souhaités, mais aussi comprendre les facteurs qui stimulent ou entravent les progrès réalisés par les organisations dans leur fonction de vecteurs de changement efficaces, et établir un ensemble de pratiques et de connaissances appliquées qui guident les efforts et les investissements des acteurs de ce secteur. Ainsi, la présente étude constitue la pierre angulaire visant à combler ces lacunes, en espérant qu'elle engendrera de nouvelles enquêtes, actions et coopérations en matière de développement organisationnel dans le secteur des ressources naturelles.

« L'environnement dans lequel nous évoluons doit nous donner la possibilité de nous acquitter de notre rôle, ce qui manque parfois à notre organisation – nous ne disposons pas de ressources suffisantes. »

- Directeur d'une organisation de la société civile tanzanienne

Méthodes et Structure

L'étude suit le fil conducteur de deux groupes de questions de base associés, à savoir :

- Quels sont les besoins, défis et contraintes organisationnels majeurs auxquels les OSC africaines sont actuellement confrontées dans le domaine des ressources naturelles, et quelle est l'influence – positive ou négative – des relations qu'entretiennent les organisations en matière d'appui externe sur ces besoins (p. ex. avec des partenaires internationaux, des réseaux, des bailleurs de fonds) ?
- Comment les organisations internationales et les bailleurs du domaine des ressources naturelles africaines s'attachent-ils à renforcer la société civile et à épauler les organisations africaines ? Quelles orientations relatives au financement externe et à l'appui aux OSC africaines déterminent ces modèles d'investissement ? Quels sont les meilleurs exemples ou modèles de bonne pratique qui encouragent la croissance, le développement et l'amélioration de la performance des OSC africaines ?

Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené 72 entretiens, couvrant les catégories d'acteurs suivantes :

- Représentants d'OSC africaines de premier plan évoluant dans le domaine de la gouvernance des ressources naturelles et la conservation. (N = 23)
- Organisations internationales impliquées dans l'appui lié aux ressources naturelles africaines, souvent par le biais de financement ou de partenariats techniques avec les OSC africaines. (N = 23)
- Représentants d'agences de financement, comprenant à la fois des fondations privées et des agences de développement publiques. (N = 17)
- Spécialistes indépendants du développement organisationnel dans le créneau de la société civile africaine. (N = 9)

Nous avons adopté une perspective large dans la sélection de l'échantillon d'entretiens à inclure à notre étude, couvrant des organisations issues de secteurs aussi divers que les droits fonciers, la gouvernance forestière, la justice environnementale ou encore la conservation de la biodiversité. Nos propres réseaux et connaissances

Encadré 1 : Définitions

Aux fins de la présente étude, les **organisations de la société civile** (OSC) correspondent au secteur non gouvernemental et non privé, et peuvent faire référence à tout regroupement, qu'il soit formel ou informel, de personnes qui cherchent ensemble à atteindre un objectif commun. Il peut s'agir d'organisations non gouvernementales (ONG) locales, d'organisation à base communautaire (OBC), de syndicats ou de coopératives, d'organisations religieuses ou de mouvements sociaux. Nous reconnaissons que la société civile se compose d'une myriade d'acteurs, tout comme nous reconnaissons que différents types d'OSC permettent aux personnes qui cherchent à atteindre des objectifs communs et à répondre aux intérêts de se regrouper au sein d'une société. Le « secteur pluriel »³ (terme récemment créé en référence à cet éventail d'organisations), joue un rôle central dans les processus de changement social. **OSC africaines** renvoie à toute organisation indépendante et autonome basée dans un pays africain, dont les activités sont principalement exécutées et régies par des ressortissants africains, et qui est responsable vis-à-vis de destinataires locaux ou nationaux (c.-à-d. « africains »).

Développement organisationnel et **renforcement organisationnel** s'emploient de manière interchangeable dans le présent rapport pour décrire le processus par lequel les organisations cherchent délibérément à améliorer leurs performance, impact, durabilité et résistance. Il nous arrive également d'employer les termes « renforcement des capacités » et « développement des capacités », eux aussi associés au processus de renforcement des capacités internes des organisations, mais il convient de noter que ces termes à usage courant ne s'inscrivent pas systématiquement dans une définition précise.⁴

Dans le cadre de cette étude, le terme **ressources naturelles** renvoie aux ressources naturelles renouvelables, à l'exclusion des ressources naturelles non renouvelables telles que les minéraux, les hydrocarbures et le gaz souterrains.⁵ Les termes **gouvernance des ressources naturelles**, **gestion des ressources naturelles** et **conservation** portent globalement sur le processus d'utilisation des ressources naturelles à des fins pérennes par le biais d'une gamme diversifiée et étendue de pratiques institutionnelles (gouvernance) et de gestion dynamiques. Nous employons ces termes distincts (bien qu'ils se chevauchent quelque peu) pour refléter les intérêts et motifs différents de chaque groupe d'acteurs impliqués dans l'utilisation des ressources naturelles ; certains portent davantage sur les droits des communautés, les questions foncières et l'autonomisation (p. ex. « gouvernance »), alors que d'autres se concentrent sur la durabilité des ressources (p. ex. « conservation »).

nous ont permis de repérer certaines organisations dynamiques et influentes actives dans ce vaste secteur à travers différents pays et régions d'Afrique subsaharienne. Nous avons ciblé des OSC africaines de premier plan – sur la base générale de leur réputation, impacts avérés et profil national / international – de même que des organisations internationales et des bailleurs qui s'intéressent et participent spécifiquement aux questions des ressources naturelles africaines. Nous avons assuré une large répartition géographique et les OSC africaines interrogées représentent 11 pays d'Afrique orientale (Tanzanie, Kenya, Ouganda), australe (Namibie), centrale (République centrafricaine, Gabon, République démocratique du Congo, Cameroun) et occidentale (Libéria, Ghana, Burkina Faso). Les entretiens eux-mêmes ont servi de tremplin pour élargir notre échantillon car nous avons invité les personnes interrogées à recommander d'autres organisations de premier plan, bailleurs ou spécialistes à inclure dans notre étude.

Les entretiens se sont basés sur des questionnaires semi-structurés préparés à l'avance et utilisés par tous les enquêteurs. Nous avons complété les informations recueillies durant les entretiens par une analyse de publications et documents pertinents traitant du même sujet.

La restriction principale de l'étude porte sur le champ d'intervention des sujets traités, due à la limitation des ressources disponibles pour l'exécution de l'étude. Nos travaux sont explicitement destinés à présenter un cadre large et un récapitulatif des orientations et modèles importants et des questions de développement organisationnel dans le domaine des ressources naturelles africaines. Nous reconnaissons que des délimitations claires font défaut dans ce « domaine », qui englobe un vaste éventail d'intérêts et d'acteurs sur les questions environnementales, de conservation, de gouvernance des ressources, de commerce, de justice sociale, de droits fonciers et de développement rural. En outre, bien que notre étude s'axe principalement sur le développement organisationnel des OSC africaines, nous nous appuyons sur la documentation et les analyses pertinentes tirées des domaines plus larges du développement, des entreprises sociales et de la gestion organisationnelle. Il est possible qu'une segmentation plus focalisée de notre sujet ait pu produire des résultats plus précis et pertinents pour un groupe d'acteurs plus limité dans une région géographique plus définie. Cependant, l'étude vise une portée relativement large et nous souhaitons par cet effort initial mieux comprendre et documenter une thématique qui a jusqu'à présent fait l'objet de peu d'attention, et ainsi jeter les bases pour des projets de recherche-action plus poussés et délimités à l'avenir.

La structure du rapport s'organise autour des sections suivantes :

La Section 2 : décrit le cadre de fonctionnement externe des OSC africaines évoluant dans le domaine des ressources naturelles. Elle souligne certaines caractéristiques propres à cet ensemble de questions, de même que certains défis opérationnels et organisationnels majeurs auxquels les OSC africaines sont confrontées dans leurs efforts.

La Section 3 : illustre brièvement par des exemples la fonction de vecteur de changement qu'assurent les OSC africaines à différents niveaux quant aux questions de ressources naturelles et de conservation.

La Section 4 : examine les défis organisationnels majeurs auxquels les OSC africaines font face en ce qui concerne leurs propres développement et performance internes, et leurs expériences quant à la manière dont l'appui financier, technique et organisationnel externe appréhende leurs croissance et capacités.

La Section 5 : décrit les orientations, pratiques et modèles de financement actuels des OSC africaines.

La Section 6 : examine la dynamique des relations qui lient les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) et les OSC africaines, et la manière dont ces relations influencent les capacités et la performance des organisations africaines.

La Section 7 : approfondit les questions relatives aux approches classiques du renforcement des capacités et dans quelle mesure celles-ci répondent aux besoins organisationnels des OSC africaines.

La Section 8 : fournit un récapitulatif des interactions qui rapprochent les défis organisationnels internes auxquels sont confrontées les OSC africaines et les types d'appui externe dont elles bénéficient.

La Section 9 : propose un ensemble de recommandations dont le but est de construire collectivement une société civile africaine plus solide et plus influente.

2.

Contexte

Gouvernance des Ressources Naturelles, Économie Politique et Société Civile en Afrique

Les ressources naturelles, c'est-à-dire les forêts, la faune et la flore, les ressources hydriques et halieutiques, les pâturages et les sols, etc. sont au cœur de l'économie nationale des pays africains et des moyens de subsistance en milieu rural. Dans la plupart des pays africains, la société reste profondément rurale et agraire, et les populations vivent majoritairement de l'agriculture, du pastoralisme ainsi que de l'utilisation et de la vente d'aliments sauvages et d'autres produits, y compris le poisson, la viande de brousse et les produits forestiers non ligneux. Sur le plan national, la faune et la flore et les forêts jouent un rôle central dans les industries mondiales telles que le tourisme et la production de bois. La faune et la flore et l'écotourisme représentent une source majeure de commerce, d'emploi et de devises étrangères dans beaucoup de pays d'Afrique orientale et australe⁶, et le bois est l'une des sources principales de recettes d'exportation dans les pays comme le Cameroun et le Gabon (juste après les hydrocarbures).

Les usages économiques des ressources naturelles africaines sont de plus en plus attachés aux modèles commerciaux mondiaux. Le marché du tourisme de nature a une portée internationale. La demande mondiale est aussi un moteur du commerce du bois et de la faune et la flore – tant légal qu'illégal. La soif de ressources minérales et pétrolières au niveau international exerce des pressions sur les écosystèmes importants et fragiles ; les conflits s'intensifient autour des droits fonciers et de l'accès aux terres, et ce phénomène est particulièrement visible dans les pays riches en ressources du Bassin du Congo notamment. Les terres, en ce qu'elles sous-tendent l'agriculture, les biocarburants, la foresterie, la production de bétail et de gibier, et d'autres activités, représentent une ressource de plus en plus précieuse depuis une dizaine d'années, ce qui a conduit à une forte augmentation du nombre d'acquisitions des terres dans toute l'Afrique subsaharienne.⁷ La région a donc récemment fait l'objet de débats sur la scène internationale axés sur l'utilisation et l'acquisition des terres et les régimes fonciers, alors que la demande de terres et les valeurs augmentent et que les conflits entre différents utilisateurs des terres et groupes sociaux s'accroissent.⁸

Le caractère primordial de la terre et des ressources naturelles pour les économies africaines se retrouve directement dans la sphère politique. Le contrôle des ressources naturelles précieuses tient une place centrale dans les relations politiques des sociétés africaines et influence notamment le favoritisme, la création d'alliances et l'enrichissement personnel.⁹ Les réformes institutionnelles visant à décentraliser, transférer ou démocratiser de quelque autre manière que ce soit la gouvernance des ressources naturelles doivent s'attaquer à une myriade d'intérêts et de relations profondément ancrés.¹⁰

Sur cette toile de fond, la gouvernance des ressources naturelles africaines se caractérise par une centralisation tenace du contrôle sur les terres et les ressources naturelles. Ce contrôle centralisé des ressources est motivé par une valeur relativement élevée des ressources dans un contexte où les institutions politiques sont typiquement centralisées (comme par exemple la concentration de l'autorité politique dans l'organe exécutif).¹¹ Dans les régions telles que l'Afrique centrale, l'État possède la quasi-totalité des terres et des forêts (Figure 1). En effet, celles-ci constituent les ressources renouvelables les plus profitables et jouent un rôle primordial dans les ordres politiques au niveau local et national et dans les rapports de force (Encadré 2). De même, la forte valeur économique de la faune et la flore dans les pays comme la Tanzanie oriente fondamentalement la politique y afférente ainsi que les régimes de gouvernance ; elle motive profondément le maintien d'un *statu quo* qui tient historiquement les communautés locales à l'écart des chaînes de valeur de la faune et la flore et du tourisme tout en permettant à l'élite politique de se livrer à des formes de commerce tant légal qu'illégal.¹²

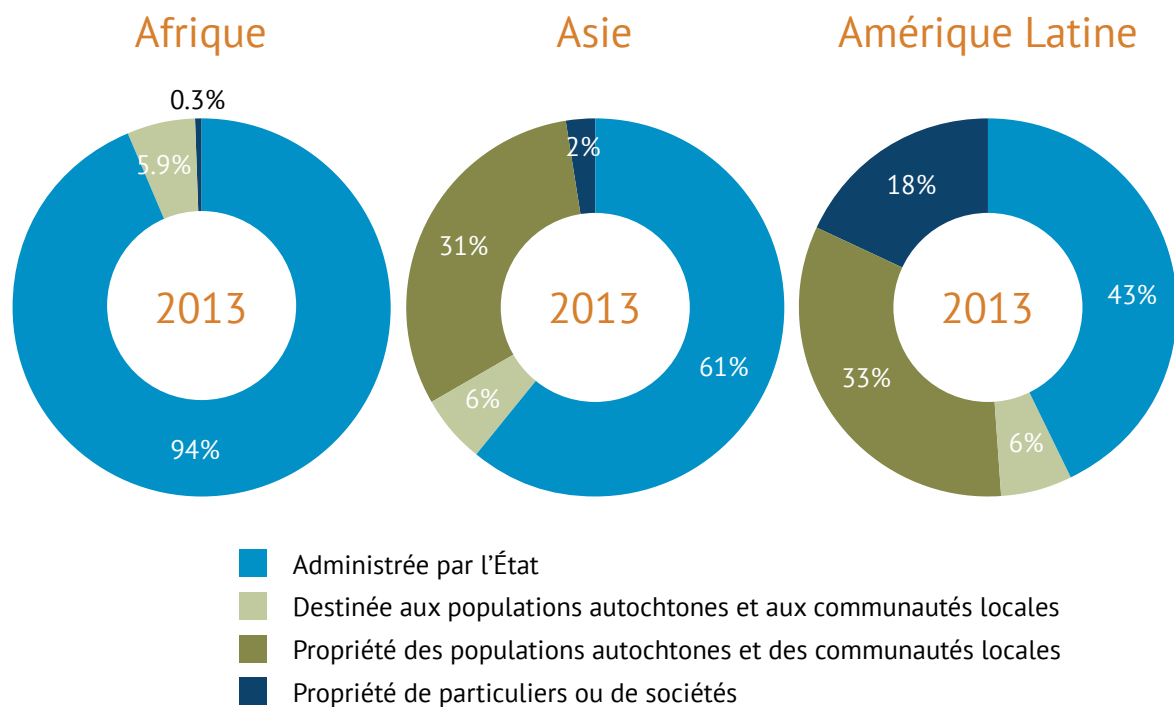


Figure 1 : Reconnaissance légale des régimes de propriété forestière par région en 2013.¹³

Encadré 2 : Gouvernance Forestière et Ordre Politique dans le Bassin du Congo

Depuis leur indépendance, les pays de la zone boisée du Bassin du Congo – Cameroun, Gabon, Guinée équatoriale, République du Congo, République démocratique du Congo et République centrafricaine – ont eu des parcours remarquablement différents, mais ils partagent tout de même de nombreux facteurs. Ces six pays sont riches en ressources naturelles et pauvres en gouvernance. Ils forment la deuxième plus importante zone de forêt tropicale continue après l'Amazonie et plus de la moitié de leurs citoyens vivent dans la pauvreté. La législation ne reconnaît pleinement les droits coutumiers sur les terres dans aucun de ces six pays¹⁴ et toutes leurs constitutions stipulent que l'État est propriétaire des terres et des ressources naturelles. Un quart des forêts de basse altitude de la sous-région a été officiellement alloué à des concessions d'exploitation commerciales¹⁵ et l'exploitation informelle est également répandue. Dans le secteur formel comme informel, le commerce du bois s'inscrit dans un système économique politique qui consacre fréquemment le pouvoir de l'élite et institutionnalise la corruption. En effet, l'appât de l'exploitation a fortement influencé la composition et les fondations du pouvoir dans les nouveaux États indépendants qui ont émergé de l'ancienne Afrique équatoriale française, et donc les structures politiques qui existent aujourd'hui dans les États du Bassin du Congo.¹⁶ Au regard de cette situation, les changements de gouvernance forestière qui redistribuent les droits, les incitations et les bénéfices modèlent fortement l'ordre de la société et la composition politique de l'État lui-même.

Toutes les questions de développement et les interventions y afférentes impliquent des aspects de pouvoir, de droits et de contrôle des ressources. Cependant, la politisation des questions de gouvernance des ressources naturelles est particulièrement marquée car les ressources naturelles sont étroitement liées au favoritisme et à l'accès à la richesse dans de nombreux États africains. Il en résulte que les efforts de la plupart des OSC africaines œuvrant en faveur d'une utilisation des ressources naturelles et d'une gouvernance plus durables portent fréquemment sur la remise en question du statu quo et des intérêts politico-économiques. Par conséquent, les OSC se trouvent souvent en conflit avec des acteurs puissants, à la fois au niveau du gouvernement et dans le secteur privé.¹⁷ Les OSC africaines qui se concentrent sur les questions de droits fonciers ou de ressources naturelles

peuvent mener des activités d'ordre technique et plus aisément évoluer en partenariat avec les organismes gouvernementaux (comme par exemple, appuyer les capacités de gestion technique des communautés). Mais dans ce domaine, les OSC s'appliquent plutôt à stimuler les changements sociaux et institutionnels qui touchent au contrôle d'autres ressources précieuses et donc à la répartition des richesses et du pouvoir dans leur société.

Dans beaucoup d'États africains, les liens qui existent entre la valeur des ressources naturelles et les rapports de force politiques et économiques représentent des enjeux fondamentaux pour les organisations qui luttent pour le renforcement des droits des populations et la revendication des bénéfices découlant des ressources naturelles. Ces enjeux sont exacerbés par la centralisation globalisée de l'autorité politique et les restrictions de pouvoir des citoyens dans la région. Cet environnement politique façonne les opportunités et les défis qui se présentent pour les OSC de la région ; 17 des 30 pays les moins bien classés dans le rapport annuel CIVICUS (Alliance mondiale pour la participation citoyenne) sur les « environnements internationaux favorables » pour la société civile en 2013 sont des États africains, et seulement trois États africains (Botswana, Namibie et Ghana) se classent parmi les 50 meilleurs au niveau mondial.¹⁸

En Afrique généralement, le cadre de fonctionnement des OSC est devenu plus restrictif ces dernières années car de nombreux pays ont instauré de nouveaux contrôles sur les droits des OSC en matière de fonctionnement et d'obtention de financement en provenance de l'étranger.²⁰ L'Afrique orientale a récemment connu une vague de nouvelles lois restrictives sur les OSC portant notamment sur les opérations, le financement et l'utilisation des informations. À titre illustratif, les récentes mesures annoncées au Kenya suscitent des préoccupations car elles vont « mettre fin aux activités des OSC, proscrire les manifestations publiques et museler les médias – mettant ainsi en péril les programmes de conservation et l'environnement, avec des effets particulièrement pernicious pour l'économie nationale, un affaiblissement des voix indépendantes et un recul des avancées démocratiques. »²¹ De même, la nouvelle législation relative à la cybercriminalité en Tanzanie a déclenché une polémique d'envergure nationale et internationale ; cette loi pourrait en effet restreindre la publication des informations liées à la crise de braconnage persistante du pays et par la même occasion saper les initiatives de conservation.²²

Au vu des pressions croissantes qui pèsent sur les OSC, ces dernières ont du mal à effectuer leurs fonctions de base comme recueillir des fonds ou encore obtenir et partager les informations pertinentes à leurs travaux, ce qui menace les efforts entrepris en vue d'améliorer la gouvernance et la durabilité des ressources naturelles à travers l'Afrique. Ces orientations soulignent d'autant plus combien il est important d'examiner les modèles de croissance et de développement des OSC ainsi que les modèles d'appui externe, surtout face aux défis qui s'intensifient.

« C'est avec une société civile pleine de vitalité qui s'exprime et se fait entendre à tous les niveaux – du communautaire à l'international – que vous obtiendrez le changement. »

- Coordinateur d'une ONG internationale

« Le plafonnement du financement des ONG par le gouvernement est une astuce qui vise à ébranler leurs opérations... Sans moyens financiers, les ONG ne seront pas en mesure de mener leurs actions de plaidoyer. »

- Erick Mutua, président de la Law Society du Kenya¹⁹

3.

Les OSC Africaines comme Vecteurs de Changement

En dépit des multiples défis auxquels elles sont confrontées dans leur cadre de fonctionnement, sous forme de restrictions politiques et d'autres contraintes, les OSC africaines ont un rôle critique à jouer dans l'amorce des impacts transformatifs et des effets directs de la gouvernance et la conservation des ressources naturelles. Ces impacts impliquent une vaste gamme de rôles, compétences, engagements et innovations, du travail direct avec les communautés locales, en passant par le renforcement des capacités et la création de nouvelles opportunités économiques (p. ex. par la gestion communautaire des ressources naturelles), jusqu'aux exercices de réforme politique et juridique. Les OSC de premier plan s'activent souvent sur plusieurs fronts et ouvrent la voie qui favorise les types de coopération et d'actions collectives requises pour réaliser des impacts de grande envergure. La figure ci-dessous présente les rôles de base des OSC en tant que vecteurs de changement social dans le contexte particulier de la gouvernance des ressources naturelles

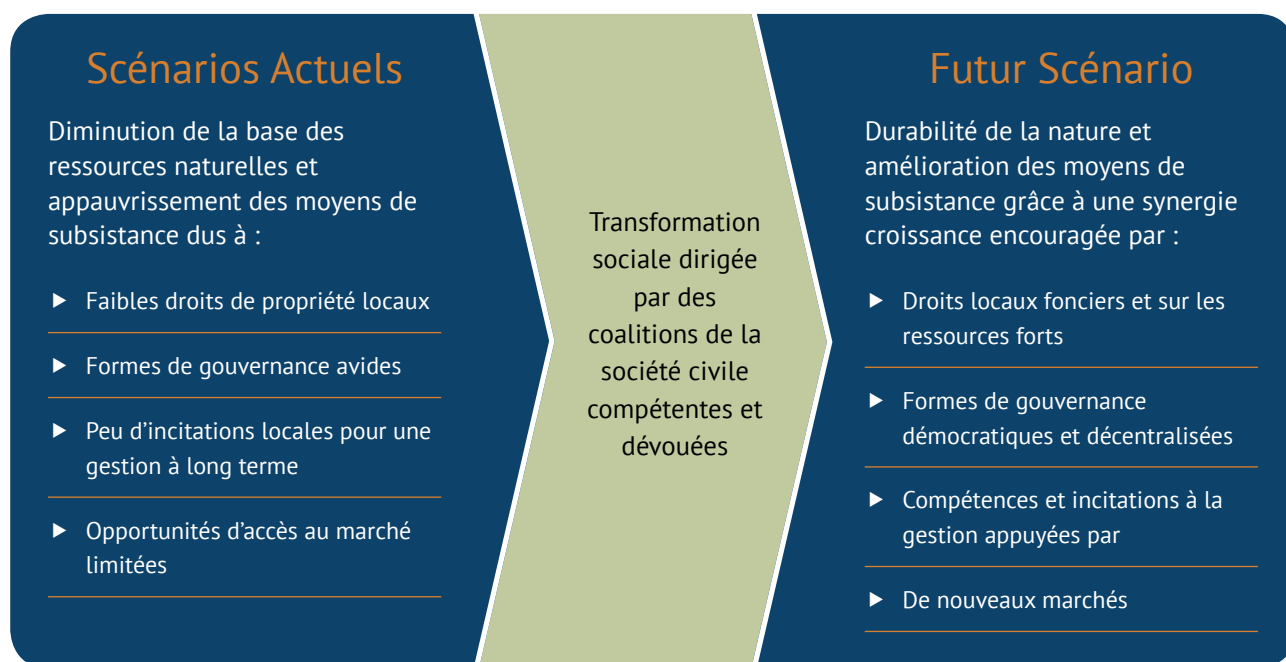


Figure 2 : Théorie du changement simplifiée explicitant le rôle des organisations de la société civile dans l'amorce de modèles durables de gouvernance des ressources naturelles.²³

Quelques exemples saillants des rôles et impacts des OSC africaines de premier plan, tirés de l'échantillon des entretiens menés dans le cadre de la présente étude et d'autres organisations, sont présentés ci-dessous :

- **Renforcement des capacités locales pour l'amélioration de la gestion communautaire des ressources naturelles.** En Namibie, depuis sa création au début des années 1980, Développement Rural Intégré et Protection de la Nature (IRDNC) s'emploie largement à aider les communautés locales à gérer la faune et la flore et à générer des avantages économiques. Ce rôle central est un exemple type de la gestion communautaire des ressources naturelles à grande échelle en Afrique (Encadré 3). De même, le Northern Rangelands Trust (NRT) du Kenya a piloté le développement et l'intensification du modèle des sites de conservation communautaire dans le pays, qui englobe désormais environ 10 millions d'hectares de parcours

naturel et de savane ; les populations fauniques, la santé des pâturages et la sécurité humaine ont tous fortement bénéficié de ces changements positifs depuis les années 1990.²⁴

- **Développement de nouvelles opportunités économiques basées sur l'utilisation durable des ressources et les entreprises innovantes.** En Tanzanie, l'Initiative Mpingo pour la Conservation et le Développement (MCDI) assure la gestion du seul certificat collectif du Forestry Stewardship Council pour la foresterie communautaire en Afrique, qui permet aux communautés locales du Sud-Est du pays de contrôler les recettes générées par la récolte de bois dans les réserves forestières villageoises (VFR). En 2014, ce modèle en plein essor a généré plus de 96 000\$ pour les communautés qui gèrent plus de 100 000 hectares de forêts dans la région.²⁵ Ceci a ensuite créé des opportunités permettant aux communautés tanzaniennes de générer des recettes à partir de l'utilisation durable des ressources dans les VFR, tel que prévu par la Loi de 2002 relative aux forêts, qui représente l'un des cadres les plus progressifs concernant la gestion communautaire des forêts en Afrique. De plus, MCDI a récemment fait preuve d'innovation en établissant un lien entre la compensation des émissions de carbone (REDD) et la gestion communautaire des forêts, et en élaborant une méthodologie conforme à la norme volontaire sur le carbone (VCS) sur la gestion des incendies dans les zones forestières sèches de Miombo.²⁶
- **Génération de recherche-action axée sur la sensibilisation et création d'une base d'engagement politique.** En République du Congo, une étude portant sur la situation des peuples forestiers autochtones réalisée par l'Observatoire Congolais des Droits de l'Homme (OCDH) a permis de formuler et de promulguer une nouvelle loi relative à la protection des droits des peuples autochtones. La participation active des OSC dans la foresterie communautaire en République démocratique du Congo a guidé les récents textes juridiques produits en rapport avec les concessions des forêts communautaires, qui ont ouvert la voie vers la gestion communautaire des forêts et ainsi, la protection pérenne des forêts.
- **Dénonciation et remise en cause des mauvaises pratiques et de l'utilisation des ressources et de la gouvernance non durables.** Sous le régime libérien de Charles Taylor, l'ONU a imposé des sanctions sur le bois de la guerre suite à la dénonciation de ce commerce par le Sustainable Development Institute (SDI). Les efforts récents du SDI, qui se sont concentrés sur l'examen approfondi des titres d'exploitation et des concessions au Libéria, ont conduit à l'annulation de tous les permis d'utilisation privée (PUP) et ont entraîné d'importants changements au sein de la Forestry Development Authority (FDA) nationale.
- **Mise en place de coalitions à même de préconiser les réformes majeures de la gouvernance.** La Kenya Land Alliance a joué un rôle central dans les réformes constitutionnelles de 2010 qui ont conduit à l'adoption d'un nouveau cadre visant à reconnaître le régime foncier communautaire, de même que des droits supplémentaires au titre desquels les communautés sont à même de participer au processus décisionnel en rapport avec les ressources naturelles. Le rôle de l'East African Wildlife Society a été déterminant dans la création de coalitions (et l'animation de divers groupes de travail notamment) qui permettent depuis une vingtaine d'années à différents acteurs de collaborer sporadiquement sur les réformes de la gouvernance forestière et de la politique faunique au Kenya.²⁷ Vers la fin des années 1990, le groupe de travail de Kenya Forests a largement contribué à réunir plusieurs acteurs, qui ont réussi ensemble à contrecarrer la décision du gouvernement à déclasser une zone équivalente à environ 10 % des dernières hautes terres forestières.²⁸
- **Observation de la mise en œuvre des politiques relatives aux ressources naturelles.** Les OSC de République centrafricaine ont permis à la société civile d'assumer un rôle de veille dans le processus APV-FLEGT (Accord de Partenariat Volontaire et Application des Réglementations Forestières, Gouvernance et Échanges Commerciaux). La Plateforme de Gestion Durable des Ressources Naturelles et de l'Environnement (GDRNE) a mis au point un modèle fonctionnel pour permettre à la société civile d'effectuer une observation externe de la gouvernance forestière.

Les OSC africaines évoluant aux niveaux local et national sont on ne peut mieux placées pour réaliser ces impacts car elles ont des liens intrinsèques avec leurs communautés et sociétés et en sont donc indissociables. Tel que décrit à la Section 2, les processus de gouvernance et de conservation des ressources naturelles comportent des dimensions profondément politiques et les organisations efficaces sont à même de comprendre, de piloter et d'influencer des processus. En revanche, les organisations internationales sont rarement capables d'en faire de même, ou leur engagement est jugé non légitime. Les exemples présentés ci-dessus illustrent que les nombreux changements politiques et institutionnels d'envergure, de même que les changements radicaux à grande échelle

portant sur les droits aux ressources, les régimes fonciers et la conservation, sont liés à l'efficacité de l'action et de l'innovation des organisations africaines. La section suivante examine les facteurs organisationnels qui soutiennent les capacités, la performance et la durabilité de ces OSC.

Encadré 3 : Intensification de la Gestion Communautaire des Ressources Naturelles en Namibie

La Namibie est l'un des exemples africains les plus frappants de transformation des institutions de gouvernance des ressources naturelles propice à la création de bénéfices à grande échelle pour les communautés locales, l'économie nationale et la conservation. Les organisations de la société civile fortes sur le plan local ont fortement contribué à engager les changements qui se sont produits ces trente dernières années.

Développement Rural Intégré et Protection de la Nature (IRDNC), créée en 1993 par les lauréats du Prix Goldman pour l'Environnemental, Garth Owen-Smith et Margaret Jacobsohn, a joué un rôle déterminant pendant cette période. IRDNC est apparue en Namibie dans les années 1980 pour défendre et lancer un nouveau modèle de conservation communautaire, sur toile de fond d'appauvrissement de la faune et la flore, conflit civil et pauvreté en milieu rural.²⁹ L'efficacité de ces approches a permis d'obtenir un appui en faveur de la conservation au niveau local et le rétablissement de la faune et la flore a entraîné l'adoption formelle de nouvelles politiques fauniques en Namibie suite à son indépendance de l'Afrique du Sud en 1990. Grâce aux sites de conservation communautaires créés dans le cadre des réformes de 1996, les communautés rurales autodéterminées jouissent de vastes droits d'usage sur la faune et la flore présentes sur leurs terres, y compris un plein droit sur les recettes découlant du tourisme et de la chasse au trophée. Il existe aujourd'hui environ 80 sites de conservation répartis sur plus de 150 000 km² de terres, soit près de 20 % du territoire total de Namibie.³⁰ Ces sites de conservation ont contribué au rétablissement de la faune et la flore dans de nombreuses régions du pays ces trente dernières années, et les populations de certaines espèces rares comme le rhinocéros noir, l'éléphant et les lions se sont même multipliées dans les terres communautaires du Nord-Ouest du pays. La croissance de la faune et la flore et les droits de gestion communautaire plus sûrs ont encouragé diverses coentreprises commerciales à investir dans l'écotourisme et la chasse au sein des sites de conservation. En 2012, ces sites de conservation ont généré des bénéfices directs pour les communautés à hauteur d'environ 5 millions de dollars, dont un rendement en espèces, des emplois et des avantages en nature comme la viande de gibier, et une contribution à l'économie nationale plus de dix fois supérieure à cette somme.³¹

IRDNC et d'autres groupes locaux de Namibie, comme par exemple la Namibia Nature Foundation, ont été les premiers à défendre les réformes politiques et juridiques du milieu des années 1990 qui ont donné naissance au cadre des sites de conservation. Depuis, ils unissent leurs efforts avec les communautés pour appuyer et intensifier les sites de conservation à travers le pays. IRDNC joue un rôle prépondérant et contribue à étayer et renforcer environ 50 % des sites de conservation ; elle assiste les coentreprises et fait preuve d'innovation dans la récolte de plantes naturelles indigènes et la gestion des pâturages, entre autres.³² On reconnaît la Namibie comme l'exemple africain type de gestion communautaire moderne des ressources naturelles, notamment grâce aux travaux de ces organisations namibiennes pionnières.³³

4.

Renforcement et Maintien des OSC Africaines:

Expériences, Priorités et Défis

Contexte : Comprendre la Performance Organisationnelle

Les domaines du développement et de la gestion organisationnels comportent une myriade de modèles, théories et cadres de réflexion concernant les performances variées des organisations. Le domaine de la gestion organisationnelle est principalement né d'une étude des sociétés privées réalisée par des universitaires, dont les recherches visaient les entreprises et les cabinets de consultation œuvrant en faveur de l'amélioration de la performance de ces sociétés.³⁴

Le domaine du développement international s'intéresse à la performance organisationnelle depuis les années 1990, lorsque la « société civile » émergente commençait à s'imposer comme l'un des piliers des politiques de développement et d'investissement après la guerre froide. Par exemple, un projet appuyé par le Centre de Recherches pour le Développement International canadien (CRDI) a mis au point un modèle analytique permettant de comprendre la performance organisationnelle selon trois catégories fondamentales:³⁵

1. L'environnement extérieur ou le contexte dans lequel une organisation évolue ;
2. Les capacités de l'organisation, y compris son leadership stratégique, sa structure, ses ressources humaines, ses infrastructures et diverses fonctions de gestion ;
3. Le motif de l'organisation, y compris l'histoire et la culture organisationnelles.

Durant les années 1990, alors que les OSC commençaient à recevoir de l'aide et un financement au développement dans beaucoup de régions du monde et que la notion de « renforcement des capacités » devenait prédominante dans ces investissements, on a assisté à l'émergence d'un large éventail de cabinets, organisations et consultants prestataires de services liés à l'appui organisationnel. On note une utilisation accrue de l'évaluation des capacités organisationnelles reposant sur des cadres composés de catégories de performances et de caractéristiques organisationnelles telles que celles décrites ci-dessus, y compris dans le domaine des ressources naturelles africaines.³⁶ Alors que les travaux que « renforcement des capacités » devenaient courants dans le domaine du développement, les praticiens comme l'organisation sud-africaine Community Development Resource Association (CDRA), approfondissaient et perfectionnaient leurs connaissances des processus de croissance et de développement organisationnels:

« Dans tous les travaux auxquels nous avons participé avec des organisations, dans tous les projets de recherche que nous avons menés, une organisation performante partage les mêmes caractéristiques. Cette organisation est dirigée et ciblée ; en d'autres termes, elle saisit clairement sa propre identité, avec ses points forts et l'impact qu'elle souhaite réaliser au niveau des relations qu'elle entretient avec autrui et dans le contexte qu'elle connaît. Elle se concentre sur ses sources d'inspiration. Elle est capable d'établir des stratégies et des priorités, et elle sait adapter ses stratégies avec souplesse et elle prend les devants... Elle prend le temps de tirer des enseignements de ses succès et de ses échecs. Elle prend le temps de se comprendre, de s'évaluer avec honnêteté, de déceler ses points forts et ses points faibles, d'affûter sa méthodologie et de préciser sa stratégie... »³⁷

La compréhension de la performance organisationnelle a continué d'évoluer, au même titre que la portée des financements et l'influence sociale des OSC continuent leur progression dans de nombreuses parties du monde. Aux États-Unis, alors que la philanthropie associée au développement international a augmenté, l'accent s'est recentré sur la performance organisationnelle, les capacités et le renforcement, motivés par des groupes de financement tels que Grantmakers for Effective Organizations (GEO), basés aux États-Unis, et la publication de *Stanford Social Innovation Review*. Les nouveaux travaux adoptent divers angles de vue et développent toujours des analyses originales des facteurs clés sous-jacents à la performance organisationnelle exceptionnelle dans les domaines du développement et de l'environnement. Les récents débats qui mettent l'accent sur l'importance des réseaux, de la coopération et de l'action collective entre organisations pour amener un changement social et institutionnel à grande échelle modifient ce que l'on entend par « capacités » à réaliser un impact.³⁸

Résultats de la Recherche : Défis et Contraintes pour les OSC

Les entretiens que nous avons menés auprès des OSC africaines ainsi que leurs collaborateurs internationaux et bailleurs de fonds ont principalement cherché à identifier les facteurs clés qui déterminent la performance organisationnelle, les capacités et la durabilité, et donc les défis majeurs auxquels les organisations sont confrontées dans ces domaines. Les résultats principaux (résumés au Tableau 1 et à la Figure 3) indiquent que les facteurs et contraintes les plus fréquemment mentionnés ont trait aux questions organisationnelles fondamentales des ressources humaines et financières et du leadership. La saillance de ces éléments n'est pas surprenante ; ces facteurs déterminants de la performance de toute organisation sont souvent intrinsèquement complexes en raison du contexte socio-économique dans lequel les organisations africaines évoluent. La présente section examine ensuite ces facteurs spécifiques et énonce les nouveaux détails et points de vue issus des entretiens. Nous intégrons également une discussion des questions en rapport avec la structure, le motif et la redevabilité organisationnels, dont la place ne semble pas aussi prépondérante que d'autres préoccupations des OSC, mais qui, selon nous, méritent qu'on y apporte une attention particulière, sur la base des dialogues pertinents aux résultats préliminaires de ces recherches.³⁹ Bien que les recherches se soient concentrées sur le repérage et l'examen des contraintes entravant les capacités organisationnelles, nous fournissons quelques exemples illustrant comment des OSC africaines se sont armées de manière à surmonter certaines de ces contraintes, et nous tirons les enseignements de ces expériences.

► **Leadership**: 53 % des OSC et ONGI interrogées ont mentionné le leadership comme un élément essentiel pour le succès d'une organisation.

► **Compétences en ressources humaines** : Plus de 50 % de toutes les OSC et ONGI interrogées ont déclaré que leur performance globale dépend beaucoup de leur capacité à trouver, renforcer et fidéliser un personnel hautement qualifié.

► **Financement de base** : Presque 80 % des OSC et ONGI interrogées ont relevé le caractère essentiel d'un financement approprié, leur permettant notamment de s'acquitter des dépenses de base de l'organisation, pour leur succès et leur impact globaux.

Tableau 1 : Facteurs d'influence clés sur les capacités organisationnelles et la performance des OSC africaines identifiés dans les entretiens (N = 46)

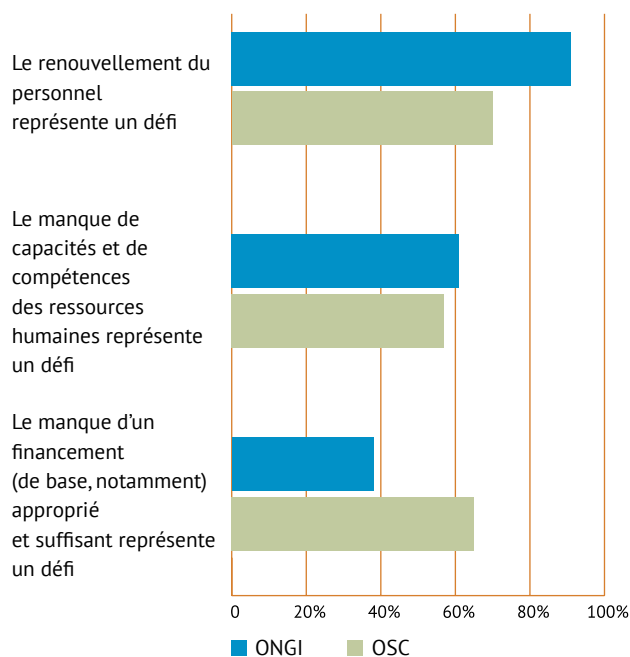


Figure 3 : Défis organisationnels les plus fréquemment mentionnés identifiés par les personnes interrogées des OSC et ONGI (N = 46)

Leadership

Plus de 50 % des OSC et ONGI africaines interrogées ont mentionné le leadership comme un élément essentiel pour le succès d'une organisation, et la majorité des personnes interrogées ont déclaré que le leadership, y compris les transitions entre dirigeants, constituait un défi de taille pour le développement et la performance organisationnels en Afrique.

Les organisations qui atteignent un niveau de performance et réalisent l'impact attendu comptent généralement sur une seule personne (ou un petit groupe de personnes) très engagée et pleine de talent, qui agit comme moteur et fournit la vision qui sous-tend les travaux de l'organisation. Un certain nombre de personnes interrogées ont identifié cet élément comme la condition *sine qua non* permettant de réaliser la performance et l'impact organisationnels.

La fidélisation des dirigeants dans les organisations, ou le risque fort de détérioration – voire d'effondrement – de la performance organisationnelle lors du départ des fondateurs, renvoie à ce qu'un bailleur désigne « le défi du leadership éphémère ». De même, le phénomène de l'« effet fondateur » est tout aussi important et potentiellement problématique pour le développement d'une organisation. En effet, il arrive que les membres fondateurs refusent de préparer une organisation à la transition de leadership inévitable pour les organisations en pleine expansion soucieuses de maintenir leur situation au fil du temps. Dans ce cas, les organisations se retrouvent souvent coincées dans des méthodes de travail personnalisées et dominées par la personne fondatrice, et ne sont pas en mesure de croître et d'évoluer au fur et à mesure que les conditions internes et externes changent.

En rapport avec ces dynamiques, beaucoup d'organisations internationales et de bailleurs ont identifié les transitions et les insuffisances en matière de leadership comme une contrainte majeure entravant la performance des OSC avec lesquelles ils collaborent et auxquelles ils apportent leur soutien, ce qui constitue un facteur de risque élevé pour l'impact et la pérennité organisationnelles. L'un des principaux bailleurs de fonds du domaine de la gouvernance des ressources naturelles en Afrique orientale a comparé le problème de transition du leadership à son « pire cauchemar » ; et un autre a identifié l'écueil comme le simple « manque de bons dirigeants ».

La culture organisationnelle et les normes sociales représentent un autre défi du leadership pour les OSC africaines. Un spécialiste du développement organisationnel en Afrique explique ce problème comme suit :

« De nombreux pays et cultures du continent évoluent dans un contexte autoritaire – quel que soit le type de dirigeant, les subordonnés ont beaucoup de mal à remettre cette autorité en question ou à prendre des décisions eux-mêmes. Le secteur de la société civile est plus disposé à reconnaître cette défaillance mais la marche à suivre reste très autoritaire : les gens ont peur de leur patron. »

Plusieurs personnes interrogées ont exprimé cette préoccupation. En effet, les organisations jugées les plus efficaces par les participants à l'étude reconnaissent et font valoir les compétences de leadership de plusieurs membres de l'organisation. Par exemple, Sustainable Development Institute, une OSC libérienne de premier rang, a su négocier la transition du leadership au départ de son fondateur, grâce à la vision de partage de l'autorité et d'encouragement du leadership secondaire que ce dernier avait cultivé depuis les prémices de l'organisation (voir Encadré 4).

« Leadership – l'élément incontournable – si le dirigeant d'une organisation sait correctement attribuer les fonds où il faut et impulser les efforts nécessaires, rien n'est vraiment impossible. »

- Haut responsable d'une organisation internationale de conservation en Afrique orientale

Encadré 4 : Leadership pour la Durabilité et l'Impact Organisationnel au Sein de Sustainable Development Institute, Libéria

Le Sustainable Development Institute (SDI), créé en 2002 durant la guerre civile du Libéria, est né d'un projet de recherche important⁴⁰ qui a exposé au grand jour la corruption et les violations des droits humains commises dans la filière bois du Libéria ainsi que la connivence du gouvernement national de l'époque. Depuis, le SDI s'est imposé comme l'un des chefs de file dans la réforme de gouvernance des ressources naturelles dans le pays : il a préparé puis publié une série de rapports importants, il a plaidé en faveur de la réforme politique et juridique, il s'est concentré sur les questions de droits fonciers des communautés et de gouvernance forestière, il a tissé des liens de confiance forts avec les communautés sur le terrain, et il a encouragé ces dernières à s'investir dans les questions de gouvernance des ressources naturelles. Les efforts du SDI sont salués à travers le monde ; le directeur fondateur, Silas Siakor, s'est vu remettre le Prix Goldman pour l'Environnement en 2006 pour ses accomplissements et son leadership.⁴¹

M. Siakor a identifié les facteurs clés suivants pour expliquer la réussite du SDI :⁴²

- **Vision:** La position de valeur du SDI est très claire depuis le début: « *Nous savions ce que nous souhaitons réaliser et à l'époque, personne d'autre ne s'y était attelé.* »
- **Stratégie:** « *Nous avons défini un programme de campagne et nous avons repéré les personnes à contacter pour l'exécuter. Nous cherchons constamment à anticiper ce que l'avenir nous réserve. Nous nous tenons prêts à saisir les occasions qui s'offrent à nous. C'est grâce à cette vision à long terme que le SDI sait se placer en tête de file en cas d'imprévu.* »
- **Ressources humaines :** La capacité de fidélisation du personnel et de renforcement des capacités internes du SDI est partiellement due aux facteurs suivants:
 - Valoriser la contribution du personnel
 - Laisser le personnel s'exprimer sur le fonctionnement de l'organisation et susciter en eux un sentiment d'appropriation, de responsabilité et de sécurité dans leur travail et leur carrière
 - Faire partie intégrante du succès – et le célébrer – est une source de motivation collective
 - Faire partie du SDI offre une plateforme d'engagement de haut niveau – p. ex. se réunir et débattre des questions nationales avec les décideurs
- **Partenariats:** S'attacher à établir des relations durables fondées sur le respect mutuel avec les organisations internationales.
- **Leadership:** Le directeur d'origine du SDI s'est progressivement retiré de ses fonctions et la gestion de l'organisation est actuellement assurée par une équipe. L'acceptation d'une décision consensuelle et le fait que chaque personne comprenne que les désaccords existent constituent l'une des pierres angulaires du SDI. « *Tout le monde devrait être disposé à céder son pouvoir de temps à autre.* »

Cette perspicacité accompagnée d'une réelle volonté de partager le pouvoir et la prise de décision ont fortement contribué à la croissance et au développement de SDI.

Ressources humaines

Pour soixante-deux pour cent des OSC africaines et cinquante-cinq pour cent des ONGI interrogées, les capacités et les compétences des ressources humaines représentent des défis importants, et la moitié a également mentionné la difficulté de renouvellement des ressources humaines. Ces défis ont généralement trait à plusieurs facteurs.

En premier lieu, tel que précédemment explicité, il existe un manque de leadership et de ressources humaines dans le créneau de la société civile du domaine des ressources naturelles en Afrique. Les personnes compétentes sont relativement rares comparé à la forte demande. Les opportunités professionnelles sont plus lucratives et sûres

dans le secteur privé, avec les bailleurs de fonds et au sein des organisations internationales. Sur cette toile de fond, le maintien du personnel de talent pose un défi majeur et a souvent été cité comme une entrave au développement et à la croissance organisationnels. Ce problème est exacerbé par le fait que les organisations dépendent souvent excessivement d'une seule personne, et par le manque d'institutionnalisation des connaissances et compétences. L'encadrement et l'accompagnement des nouvelles recrues sont souvent insuffisants, à moins qu'ils soient explicitement stipulés dans un objectif en rapport avec le leadership du personnel expérimenté (Encadrés 4 et 5 proposent des contre-exemples).

Un autre défi qui se pose renvoie à la négociation des transitions et évolutions organisationnelles. L'une des personnes interrogées ayant travaillé avec les OSC internationales et les agences de financement bilatérales de la région a émis des propos similaires : « *Ce sont des gens passionnés, soucieux de défendre les droits des populations locales, qui fondent les OSC. Mais elles ne sont pas toujours munies des compétences et connaissances requises pour diriger une organisation, gérer des sommes d'argent non négligeables et comprendre la culture de direction. Et c'est là que ça se casse le nez.* »

Ceci met en exergue une dimension supplémentaire du défi lié aux ressources humaines auquel les OSC africaines de premier plan sont confrontées. Pour croître, se développer et s'adapter, elles ont besoin d'une variété de compétences en ressources humaines – ce qui manque souvent aux fondateurs d'organisations. Au fur et à mesure de leur expansion, il arrive que les organisations aient besoin de solliciter d'autres personnes pour les aider à mettre sur pied des systèmes organisationnels, améliorer les pratiques de gestion et pédagogiques, guider les ajustements stratégiques et faire preuve d'innovation technique. Le recrutement et le maintien d'un personnel de talent qui possède une variété de compétences peuvent représenter un défi organisationnel majeur pour les OSC africaines.

« Il est difficile d'attirer et de maintenir votre personnel lorsque vos accords contractuels sont basés sur les projets. »

- Représentant d'une OSC africaine

Financement

Quatre-vingt-dix pour cent des OSC interrogées ont déclaré que le financement insuffisant ou inadéquat représentait un défi majeur pour elles. Ces préoccupations touchent tant le montant du financement que les voies d'approvisionnement des fonds. Les défis suivants ont notamment été soulevés :

- Les cycles de financement à court terme, comme les subventions annuelles ;
- Les écarts de financement et les retards de décaissement associés à ces cycles à court terme entraînent des problèmes de liquidité, qui peuvent à leur tour se faire ressentir lors du paiement des salaires et donc sur le maintien du personnel ;
- Les limites imposées par les bailleurs sur les dépenses de base, les salaires et les frais généraux ;
- La prédominance du financement à usage restreint ou par projet, qui limite simultanément le financement organisationnel. Le dirigeant

« Nous manquons de personnel compétent et de main-d'œuvre qualifiée... C'est un problème qui se pose en permanence : on forme le personnel existant, on les met à niveau et puis ils partent et il faut tout reprendre à zéro. La direction de l'organisation est sens dessus dessous. »

- Représentant d'une ONG internationale

« C'est souvent le financement qui fixe la direction et les actions des [OSC africaines]. Il fausse leur mission, leur déontologie et la représentation conceptuelle qu'elles se font d'elles-mêmes. »

- Représentant d'une organisation internationale de conservation

d'une OSC africaine a expliqué : « *tout le financement est axé sur les projets et il n'existe plus de financement structurel* » ;

- L'attention de certains bailleurs est tournée sur la conformité plutôt que sur les effets directs et les impacts. Le dirigeant d'une OSC d'Afrique orientale s'est exprimé sur les bailleurs de fonds : « *[ils] veulent uniquement s'assurer que les fonds servent aux usages qu'ils avaient prévu et ils ne s'intéressent pas à l'organisation.* »

Ces modèles de financement forcent souvent les OSC à s'aligner sur un cadre de fonctionnement basé sur l'imputation directe des dépenses aux projets ; c'est-à-dire que l'organisation est alors dominée par un financement par projet très restrictif, souvent à court terme et à faible volume. Les organisations ont donc du mal à s'investir et à garder l'œil sur la mission et l'impact organisationnels à long terme.

Un autre défi de financement a été soulevé dans de nombreux entretiens, principalement par les partenaires internationaux des OSC africaines et certains bailleurs : absorber ou gérer trop de fonds dans de courts délais. Le directeur national d'une organisation internationale en Tanzanie a observé : « *Dès qu'une organisation réussit, les bailleurs de fonds se jettent dessus. Il est difficile pour les organisations de rester fidèles à ce qu'elles étaient avant.* »

« Il nous arrive d'accepter du travail juste pour garder la tête hors de l'eau... La plupart du temps, le type d'appui que nous recevons ne nous aide pas à assurer notre pérennité. C'est du court terme... Et les investissements dédiés aux salaires et aux frais généraux ne correspondent pas à la réalité. »

-Représentant d'une OSC africaine

Encadré 5 : « Comment diriger une ONG africaine » – Leçons de Namibie

Développement Rural Intégré et Protection de la Nature (IRDNC), décrite dans l'Encadré 3, est l'une des organisations les mieux établies dans le domaine des ressources humaines africaines. En 2011, IRDNC a publié un livret intitulé *Lessons from the Field*⁴³ examinant et analysant les vingt premières années de leurs travaux, dont un chapitre consacré à la gestion des ONG africaines. L'équipe d'IRDNC a identifié les facteurs clés suivants dans sa croissance, sa résistance et son impact organisationnels :

- Souligner les objectifs, la vision et la planification à long terme de tous les efforts de d'IRDNC, et les maintenir face aux cycles de financement, contrats et projets à plus court terme. Grâce à cette approche, l'organisation a pu « *gagner en crédibilité et obtenir la confiance et le respect des communautés et partenaires, ce qui a contribué à atteindre une réelle durabilité.* »
- Mettre sur pied des structures de gestion inclusives et participatives qui reflètent et imitent les institutions de gouvernance appuyées par IRDNC au niveau communautaire. Il s'agit notamment de développer des modèles de leadership communs et d'organiser des forums participatifs de planification du personnel, qui demandent d'investir du temps et des efforts, mais qui sont incontournables si l'on cherche l'inclusion, l'appropriation et la répartition du leadership à travers l'organisation.
- Faire preuve de souplesse et de réactivité dans les processus de planification et les démarches de financement, de manière à pouvoir s'adapter selon l'évolution des circonstances sur le terrain ou les occasions qui se profilent.
- Recruter et fidéliser une équipe très diversifiée regroupant « *un spectre de compétences, de personnalités et d'angles culturels* » et mêlant expérience technique et administrative à l'aptitude de facilitation et relationnelle sur le terrain. Il s'agit notamment d'explicitier la prévalence de l'esprit d'équipe ainsi que l'encadrement et l'accompagnement des membres du personnel.

Encadré 6 : Solutions Créatives pour Maintenir le Personnel et Générer des Recettes au Cameroun

La réputation et l'impact de l'ONG camerounaise Forêts et Développement Rural (FODER) ne cessent d'augmenter depuis sa création en 2002. Les efforts de FODER portent sur l'information et la sensibilisation, l'observation indépendante externe, la transparence, la lutte contre la corruption et la promotion des droits autochtones et communautaires en rapport avec les ressources naturelles et les terres du Cameroun.

Alors qu'elle venait de se lancer, FODER s'est heurtée à un mur : son financement fondait comme neige au soleil et l'organisation n'était pas convaincue que la direction qu'elle avait choisie était la plus efficace, sans compter la perte de plusieurs membres du personnel clés. Néanmoins, elle nous a expliqué que cette crise lui avait fourni une opportunité organisationnelle importante :

« C'était une crise, certes, mais c'était aussi un grand processus de transformation. Durant cette période, nous avons dû nous appuyer sur les compétences et les aptitudes des personnes qui étaient restées, et nous avons organisé un programme de bénévolat. De plus, nous avons tout remis en question et cela nous a aidés à redéfinir notre vision, notre mission et nos actions. Nous nous sommes remis en question, de même que nos activités, la source de nos revenus et leur voie d'acheminement (notre dépendance). C'est quand les choses tournent mal qu'il faut penser à changer. »

Aujourd'hui, FODER suit un processus de sélection du personnel rigoureux. Elle a également investi dans la formation et le soutien du personnel et elle veille à ce que tous ses membres puissent assister à des formations ou des manifestations leur permettant de perfectionner leurs compétences, connaissances et valeurs, en vue de réaliser de meilleurs résultats pour FODER et d'atteindre leurs objectifs personnels. Cet investissement dans le personnel est non seulement synonyme de confiance et d'esprit d'équipe, mais il s'agit aussi d'une nouvelle source de revenu pour l'organisation:

« Nous vendons nos compétences en consultation – cartographie, inventaire et gestion des forêts, communications et facilitation. Nous mettons notre matériel en location. Entre 20 et 30 % de notre revenu annuel provient de notre consultation, location de matériel et prestation de services. »

Les membres de l'équipe de FODER sont soit contractés en tant que membres du personnel de FODER, soit encouragés à déclarer les autres travaux de consultation qu'ils entreprennent puis ils partagent une proportion de leurs recettes avec l'organisation en gage de reconnaissance pour le temps et la formation qu'ils reçoivent. À ce jour, ce système a fait ses preuves et dans ce cadre, chacun peut explorer et approfondir des routes professionnelles particulières tout en s'assurant que le financement de base de l'organisation puisse supporter son développement.

Vision et Stratégie

La vision et la stratégie sont des aspects transversaux en rapport avec des questions telles que : pourquoi une organisation fait ce qu'elle fait, comment est-elle représentée, comment investit-elle les ressources dont elle dispose et que pense-t-elle de ses propres besoins et capacités organisationnels ? La stratégie a été explicitement mentionnée dans un certain nombre d'entretiens, même si moins fréquemment que les préoccupations concernant les ressources financières et humaines. Ceci est peut-être dû au fait que la stratégie est un aspect organisationnel global, qui exige également une conscience de soi plus pointue. Par exemple, Barefoot Collective fait remarquer que le manque de financement « provient [souvent] de ce que les organisations ne savent pas présenter leurs objectifs, stratégie ou capacités de manière convaincante pour les bailleurs potentiels. »⁴⁴

« [Nos] priorités finissent par être dictées par la disponibilité des financements de projet. »

-Représentant d'une OSC africaine

Peut-être en raison de leurs contextes de financement ou politiques, les OSC africaines réagissent souvent aux circonstances immédiates – tant les menaces que les opportunités – plutôt que de s'efforcer de suivre une stratégie à long terme. Refuser les initiatives et les opportunités proposées est une question épineuse pour les organisations, notamment si leurs ressources sont limitées, mais elles sont nombreuses à ressentir des difficultés à cet égard.⁴⁵ Par conséquent, elles se dispersent et ne réalisent pas le plein potentiel de leur impact. La stratégie du plaidoyer a été identifiée comme un élément particulièrement important mais difficile. Une ONGI a expliqué les choses de la manière suivante : « *les OSC doivent pouvoir participer au processus de prise de décision d'une part, mais d'autre part, elles doivent aussi être capables d'utiliser ce créneau et de déterminer la marche à suivre.* » Un certain nombre de personnes interrogées ont remarqué que, bien que les OSC aient relativement bien réussi à s'intégrer aux échanges dans certaines situations, il leur arrive parfois d'avoir du mal à utiliser stratégiquement cette place pour réaliser un impact.

Valeurs et Culture Organisationnelle

Outre les enjeux plus immédiats et concrets concernant les ressources et le leadership, cette étude a mis en lumière un ensemble plus profond de problèmes relatifs à la motivation et aux valeurs. Ceux-ci avaient surtout trait aux modèles existants de gestion des OSC, au décalage entre les OSC et les communautés auprès de qui elles interviennent, et à des motivations non axées sur l'obtention de résultats et d'effets. Invoquant les enjeux liés aux motivations qui poussent certaines organisations, un facilitateur organisationnel de premier plan en Afrique orientale a fait remarquer que : « *la position de dirigeant d'un réseau ou d'une organisation n'a souvent qu'une fonction élitiste qui n'est pas stimulée par le besoin de s'engager dans une lutte.* »

Les relations de pouvoir entre les OSC et leurs « bénéficiaires » constituent un autre défi lié à la culture et aux valeurs. Plusieurs personnes interrogées ont dit craindre que les OSC deviennent des représentants de la communauté ou des voix autochtones auto-sélectionnés. Même les organisations avec les meilleures intentions risquent de tomber dans ce piège. Tout comme les ONGI peuvent devenir les gardiens du financement et de l'influence et ainsi restreindre l'accès aux OSC africaines, ces dernières peuvent se comporter de manière similaire vis-à-vis des communautés auprès de qui elles interviennent.

Certains problèmes associés ont trait au modèle de financement de base des OSC dans la région ainsi qu'à la forte dépendance vis-à-vis des sources de financement extérieur ou étranger, c'est-à-dire la « dépendance à l'égard des bailleurs ». Ces modèles de financement des OSC ébranlent la redevabilité vis-à-vis des destinataires de leurs actions au niveau local, dans les communautés rurales de même que pour le large public qu'elles sont censées servir. Un spécialiste de la société civile en Tanzanie s'est exprimé à ce sujet :

« *Beaucoup d'OSC servent à exécuter x, y, z pour la communauté ; mais si la communauté participe à la mission (et qu'elle souhaite effectivement recevoir ce service), quelle contribution apporte-t-elle ? Si la communauté désire réellement ce service, elle devrait être prête à payer.* »

Bien que la pauvreté soit souvent citée comme la raison expliquant l'incapacité des communautés locales à fournir un soutien financier aux OSC dans les pays africains, il s'agit peut-être aussi d'un panachage entre une fonction des modèles de gestion que beaucoup d'OSC privilégient (la disponibilité de financement des bailleurs en gros volumes) et un défaut de redevabilité de nombreuses OSC plus en aval. Mais cette forte dépendance à l'égard des bailleurs de fonds extérieurs plutôt que des populations locales risque de miner la viabilité financière des OSC à long terme, la redevabilité envers les communautés auprès de qui elles interviennent, leur sentiment d'appropriation, de même que la perception du gouvernement et du grand public par rapport à leur légitimité. Ces questions fondamentales relatives aux valeurs, motivations, gouvernance et redevabilité des organisations sont généralement passées sous silence dans les débats autour des capacités organisationnelles et du développement de la société civile en Afrique – elles ne sont généralement pas prises en compte dans la réflexion de ce qui constitue la « capacité » des organisations – mais elles restent malgré tout un élément important dans les rouages qui forment la société civile et son renforcement.⁴⁶

Étonnamment, nos recherches et discussions connexes axées sur les résultats préliminaires ont mis en relief la nécessité d'approfondir les discussions sur les capacités et la performance organisationnelles et d'inclure ces questions stratégiques, de gouvernance et financières plus complexes auxquelles les OSC font face. Nous reprenons ces questions dans les recommandations fournies à la Section 9.

« Le niveau de chômage est élevé ; parfois, les jeunes créent une ONG parce qu'ils peuvent gagner leur vie dans ce secteur. Mais si une organisation voit le jour à cause du taux de chômage, ses dirigeants auront des valeurs fondamentalement différentes. »

- Spécialiste du développement organisationnel en Afrique orientale

5.

Financement des OSC Africaines : Orientations, Modèles et Défis

Tel que décrit dans la section précédente, l'accès au financement et à d'autres formes d'appui extérieur et d'investissement influence profondément la capacité d'exploitation et de fonctionnement des OSC, et donc d'atteindre leurs objectifs. Il est important de considérer certains aspects particuliers, tels que la manière dont les fonds sont attribués et ciblés, la durée des cycles de financement et de subventions, ainsi que les exigences associées au financement en matière d'établissement de rapports et de conformité administrative. L'opinion des bailleurs et leur façon de structurer les investissements revêtent une plus grande importance, de même que la question de savoir si le renforcement des organisations est explicité comme l'un de leurs objectifs, et si tel est le cas, s'ils ont une stratégie en place pour le réaliser.

Aide aux OSC ? Orientations de l'Aide Publique au Développement à la Société Civile

Les politiques et la pratique de l'aide au développement, inspirées par la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide en 2005 et les procédures qui ont suivi, ont fait l'objet de plusieurs reformulations au cours des dix dernières années. Ces modifications incluent une gamme de répercussions sur la manière dont l'aide publique au développement (APD) appuie les OSC africaines. Sur le plan mondial, l'APD a remarquablement augmenté au cours des vingt dernières années, passant d'environ 73,1 milliards de dollars vers le milieu des années 1990 à 118 milliards de dollars en 2012 (équivalent 2011).⁴⁷ Ceci représente plus de quatre fois le total des subventions privées dans l'ensemble des flux financiers destinés aux activités de développement à l'échelle planétaire.⁴⁸ En 2009, l'Afrique subsaharienne a reçu 42,2 milliards de dollars en APD et les OSC ont reçu environ 16 % de l'APD totale.⁴⁹

Il convient de noter que la Déclaration de Paris et le Plan d'action d'Accra en 2008 ont permis de faire valoir formellement le rôle distinct des OSC dans les processus de développement. Le quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide de Busan (2011) a encouragé toutes les parties à mettre pleinement en œuvre « [leurs] engagements respectifs pour permettre aux OSC d'exercer leurs rôles en tant qu'acteurs de développement indépendants... pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement. »⁵⁰

Alors même que les agences de financement ont accru le volume d'aide directement destinée à l'appui budgétaire coordonné des gouvernements, elles ont également cherché à acheminer les fonds plus explicitement en faveur de la société civile dans le cadre du paysage du développement global, ce qui explique que l'APD pour la société civile affiche une hausse constante depuis 2009 (Figure 4). C'est dans la région de l'Afrique subsaharienne que la part de l'APD totale acheminée par le biais ou à destination de la société civile a connu la plus forte augmentation (Figure 5). Bien que tous les pays ne perçoivent par l'APD totale transitant par la société civile dans la même mesure,⁵¹ beaucoup de pays bailleurs ciblent plus expressément la société civile et dans certains cas, ceci a entraîné à la fois une augmentation du financement total et de l'appui organisationnel de base.⁵² Par exemple, selon une étude récente, dans le budget de l'Agence Suédoise de Coopération Internationale au Développement (SIDA) consacré à l'aide, la part octroyée aux OSC ou transitant par elles est passée de 19 % en 2007 à 32 % en 2011.⁵³

Aide mondiale transitant par la société civile

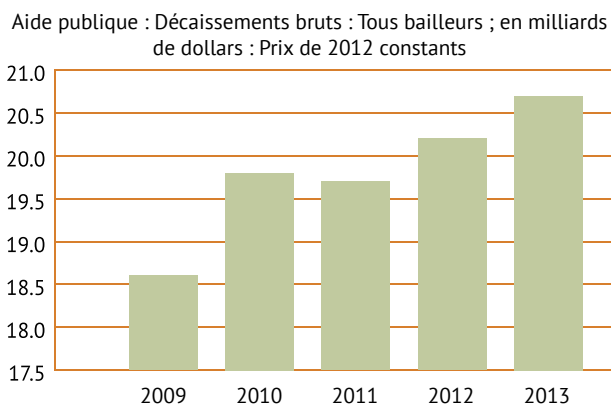


Figure 4 : Aide mondiale transitant par la société civile, 2009-2013.⁵⁴ Remarque : ces chiffres englobent toutes les organisations de la société civile, au Nord comme au Sud

Variations régionales de l'aide transitant par la société civile

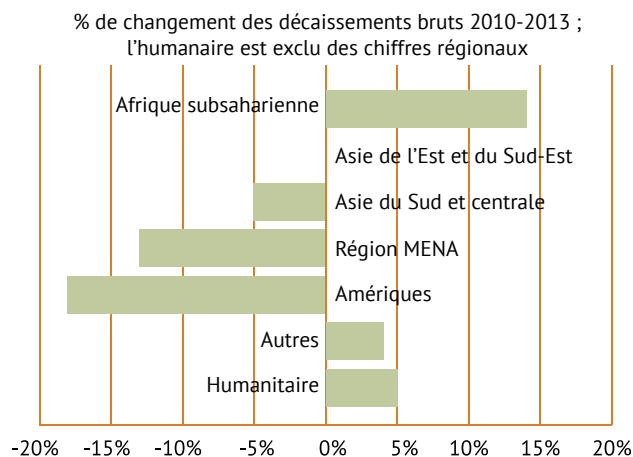


Figure 5 : Variations régionales de l'aide transitant par la société civile 2010-2013.⁵⁵

Malgré ces changements, des défis fondamentaux persistent en ce qui concerne la pertinence de l'APD par rapport aux types d'appui financier que nécessitent les OSC africaines. Dans son examen des engagements pris lors de la Déclaration de Busan, le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement fait remarquer que les OSC restent soumises aux politiques et modalités d'appui des bailleurs de fonds, dont :

« Un dosage et un choix de modalités de financement inappropriés, des calendriers imprévisibles et de longs retards, une réduction des opportunités de financement qui correspondent aux priorités et aux programmes des OSC et des coûts de transaction élevés en raison d'un manque d'harmonisation des exigences de la part des bailleurs... Il est fréquent que les conditions de financement dictées par les bailleurs empêchent (ou limitent considérablement) le soutien qui peut être consacré aux fonctions opérationnelles de base d'une organisation. Le fait que ces fonctions ne soient pas visées par les apports octroyés mine la capacité des OSC, surtout dans les pays en développement, à se doter des moyens de programmation efficaces et pérennes qui leur permettraient d'obtenir des résultats à moyen et à long terme. »⁵⁶

Les coûts de transaction associés à l'octroi de dons de montants relativement minimes et exigeant une supervision intense représentent depuis longtemps une difficulté majeure pour les agences de développement publiques qui soutiennent les OSC africaines (notamment celles relativement petites ou les organisations de base). La priorité élevée accordée actuellement au bon rapport résultats-ressources mises en œuvre, associée à l'augmentation simultanée des apports octroyés, conduisent à une sollicitation accrue du personnel et à une restriction des activités qui nécessitent beaucoup de recherches, de supervision ou de vérifications dans le cadre de la diligence raisonnable. Tel que l'a exprimé un agent de financement public interrogé : *«notre effectif a été réduit et [l'agence] gère de plus en plus d'argent, alors nous traitons de moins en moins de programmes, mais ils sont de plus en plus gros. Nous ne disposons pas des capacités nécessaires pour venir en aide aux OSC nationales plus petites et plus faibles.»* Le représentant d'une agence de financement bilatérale a soulevé la question des défis institutionnels internes auxquels l'agence est confrontée, et en quoi cela l'influence à acheminer l'aide par le biais d'ONGI :

« Les efforts de développement des capacités organisationnelles ne sont pas chose facile, vu les résultats que nous sommes tenus de fournir. On a souvent l'impression de devoir résoudre la quadrature du cercle. Nous sommes limités par le type de financement, réservé pour la réalisation de certains résultats précis. Nous essayons d'acheminer des fonds importants mais nous ne disposons peut-être que de cinq mécanismes. L'argent est souvent envoyé à un grand partenaire par programme ; cette approche de facilité permet parfois de financer des ONG internationales mais les organisations locales sont laissées de côté. »

Cette citation sous-entend que l'une des principales tactiques employées par les agences de développement en vue d'acheminer les fonds vers les organisations locales consiste à utiliser les ONGI (ou « ONG du Nord ») comme

intermédiaires. En 2009, selon une étude réalisée par INTRAC, les pays bailleurs membres de l'OCDE « accordent une aide cinq fois supérieure aux OSC basées dans leurs pays qu'aux OSC internationales et locales basées dans les pays en voie de développement. »⁵⁷

Tandis que les agences de développement doivent supporter des pressions accrues pour démontrer leur impact et leur rentabilité, l'observation des impacts de l'investissement consacré aux capacités des OSC représente un défi de taille. Trois majeurs bailleurs bilatéraux qui financent les ressources naturelles en Afrique nous ont expliqué que malgré l'importance capitale du développement organisationnel des OSC, ils n'ont que peu, voire pas, de données de référence permettant de comprendre l'état actuel des capacités des OSC. De même, ils ont déclaré ne disposer d'aucune donnée en rapport avec le point de départ des programmes de financement majeurs dont l'un des éléments portait explicitement sur le renforcement des capacités de la société civile. Un autre bailleur bilatéral majeur nous a informés que les capacités des OSC faisaient régulièrement l'objet d'une évaluation au niveau national, mais qu'il n'avait en sa possession aucun détail précis sur les différents secteurs. Comme il a été expliqué ci-dessus, la plupart des bailleurs publics financent les travaux ayant trait aux ressources naturelles par le biais d'ONGI et ils dépendent souvent desdites ONGI pour examiner, réaliser et évaluer le développement organisationnel et le renforcement des capacités de leurs partenaires africains. Comme l'a expliqué un membre d'une agence de financement bilatérale : « *Bien qu'on comprenne instinctivement que les capacités ont été améliorées, il n'est pas vraiment possible de dire ce qui a été amélioré, ni comment. On suppose que si les ONG collaborent, elles renforcent mutuellement leurs capacités, mais cette évolution ne fait pas vraiment l'objet d'un suivi et les analyses sont effectuées ultérieurement.* »

Un certain nombre d'orientations et d'exemples émergents indiquent que les organismes d'aide s'efforcent d'acheminer davantage de ressources directement aux OSC dans les pays cibles et de trouver de nouveaux moyens de fournir un financement adéquat. Dans le cadre de sa Local Solutions Initiative, l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) s'engage à augmenter la part de son portefeuille mondial directement consacré aux OSC locales pour atteindre 30 % d'ici la fin 2015.⁵⁸ Une étude publiée en 2013 suggère que l'écart entre la part globale de financement des bailleurs transitant par les ONGI et les fonds dirigés vers les OSC locales pourrait diminuer.⁵⁹ Il est utile de souligner que cette orientation s'accompagne d'une augmentation des mécanismes de financement multi-bailleurs, tels que les programmes d'appui à la société civile ou les organisations spécialement créées à cette fin, comme la Foundation for Civil Society en Tanzanie, capables de mettre en commun et de diriger les fonds vers les OSC locales.⁶⁰

Encadré 7 : Investir dans les OSC Environnementales de Tanzanie à Travers le Programme AcT du DfID

Le programme Accountability in Tanzania (AcT) du Département britannique pour le Développement International (DfID) est une initiative sur six ans (2009-2015) d'une valeur de 31 millions de livres sterling gérée par KPMG. Elle a fourni un financement pluriannuel de base à plus de vingt-quatre OSC œuvrant dans le secteur des ressources naturelles et de l'environnement.⁶¹ Ce programme présente plusieurs facettes remarquables liées au niveau d'investissement organisationnel de base destiné aux OSC de premier plan, à l'approche relativement pérenne qu'il adopte, ainsi qu'aux services d'appui organisationnel supplémentaires qu'il fournit aux bénéficiaires en complément du financement. Une OSC tanzanienne bénéficiaire d'un financement s'inscrivant dans AcT l'a décrit comme : « *le premier bailleur avec lequel nous avons travaillé qui prévoit une ligne de projet pour la formation du personnel.* » Un autre bénéficiaire d'AcT a recommandé cette approche qui consiste à « *déceler les lacunes en matière de capacités et tenter de les combler... La plupart des bailleurs de fonds évaluent les capacités à l'aide d'un outil de diligence raisonnable mais ils ne renforcent pas les capacités, au final ; il est rare qu'ils passent à l'action une fois qu'ils ont compris vos faiblesses.* »⁶²

Refonte des Modèles d'Appui aux OSC ? Orientations dans le Financement Privé

Le subventionnement privé repose sur des incitations et des contraintes institutionnelles considérablement différentes que les agences d'aide publique. En comparaison avec les agences publiques, les fondations privées jouissent souvent d'un niveau de liberté supérieur qui leur permet d'élaborer leurs propres stratégies et investissements. L'aide privée se présente sous diverses formes : fiducie ou fondation familiale à grande échelle, comme la Fondation Ford ou la Fondation MacArthur aux États-Unis, qui évoluent toutes deux dans le domaine des ressources naturelles africaines ; organisations telles que Comic Relief au Royaume-Uni, qui organise principalement des campagnes de collecte de fonds publiques à grande échelle ; nouvelles formes de don individuel sur Internet, groupées grâce à des organisations à but non lucratif telles que Global Giving ; petites fiducies ou fondations axées sur un objectif précis ; envois de fonds directs de famille à famille ou de communauté à communauté à travers les familles ou communautés issues de la diaspora qui ont quitté l'Afrique.⁶³ Ces envois de fonds de la diaspora sont importants : selon des estimations récentes, la somme annuelle totale envoyée en Afrique dépasse largement le montant fourni par l'APD.⁶⁴

En général, l'aide privée se consacre aux projets de première ligne et communautaires plutôt qu'à des initiatives visant le changement systémique à plus grande échelle.⁶⁵ Deux analystes des dons privés ont signalé que : « l'aide publique appuie les pays, alors que l'aide privée appuie les personnes. »⁶⁶

Les bailleurs privés jettent un regard neuf et proposent de plus en plus depuis une dizaine d'années des théories et des pratiques novatrices relatives aux modèles de financement et d'appui aux OSC. Les réseaux comme Grantmakers for Effective Organizations (GEO), une coalition basée aux États-Unis et composée de bailleurs « engagés à mettre sur pied des organisations à but non lucratif solides et efficaces », favorisent le financement de base non affecté ainsi qu'une vaste gamme d'investissements personnalisés en faveur des capacités organisationnelles et du leadership, et encouragent la collaboration au sein de la communauté philanthropique des États-Unis.⁶⁷ L'essor de la « philanthropie de risque » depuis les années 1990 représente un élément important et intellectuellement influent dans le domaine du développement aux États-Unis et en Europe, et a contribué à accentuer l'attention sur ces types de modèles d'investissement.

La philanthropie de risque s'inspire des expériences du secteur privé, et on y retrouve beaucoup de fondations relativement récentes liées à la richesse et aux intérêts philanthropiques des fondateurs de sociétés technologiques états-uniennes. Ce nouveau phénomène tend à favoriser « le renforcement des capacités organisationnelles des entreprises à but social. »⁶⁸ Ces approches mettent l'accent sur les investissements à long terme (p. ex. entre 7 et 10 ans), le financement de base non affecté pour les organisations plutôt que sur la base de projets particuliers, visant les effets directs et les résultats plutôt que les moyens. De plus, les investisseurs de la philanthropie de risque favorisent les mécanismes d'appui non financiers comme le développement organisationnel et l'assistance technique, la formation en leadership et la mise en réseau.⁶⁹

Le débat de plus en plus nourri au sujet des modèles philanthropiques qui existent dans la communauté des fondations états-uniennes met en lumière une myriade d'idées progressistes sur la meilleure manière d'investir dans les organisations à des fins de pérennisation de la croissance et de l'impact. Par exemple, une étude récente mentionne l'appel lancé par un « philanthrope de risque » états-unien demandant que les subventionnaires « changent fondamentalement les pratiques sous-jacentes qui nous servent à bâtir notre philanthropie », notamment en fournissant un financement non affecté – un appui organisationnel de base à 100 % et un financement à long terme – pendant au moins dix ans.⁷⁰

Quelques signes indiquent que les bailleurs privés commencent à adopter ces modèles d'investissement. Dans une enquête récente portant sur les fondations subventionnaires états-uniennes, les personnes interrogées ont indiqué qu'une médiane de 25 % des subventions étaient destinées à l'appui organisationnel de base, en hausse par rapport aux 20 % déclarés dans les enquêtes effectuées en 2008 et en 2011.⁷¹ Les fondations basées au Royaume-Uni, qui appuient depuis longtemps les OSC tant nationales qu'internationales, tentent également de

définir comment optimiser l'efficacité de cette aide. Un rapport récent explique : « de nombreuses fondations évoluant sur la scène internationale visent avant tout à renforcer les infrastructures de la société civile afin de doter les populations des moyens qui leur permettent de contrecarrer les problèmes en usant de leurs propres ressources. »⁷²

Bien que le subventionnement privé représente environ 30 milliards de dollars du financement au développement annuel, les modèles changeants d'appui aux OSC n'ont eu que peu d'influence dans les domaines des ressources naturelles et de la conservation en Afrique, tout simplement du fait que relativement peu de fondations privées s'y investissent suffisamment. La Fondation Ford est l'une des exceptions car elle est l'un des grands bailleurs privés qui fournissent un appui de longue date reconnu en faveur des OSC africaines de premier rang dans le domaine des ressources naturelles (Encadré 8). Dans le secteur de la conservation, citons l'exemple plus modeste de Wildlife Conservation Network (WCN), un bailleur basé aux États-Unis qui finance les petites organisations œuvrant pour la conservation et des projets centrés sur les espèces en danger, dont un certain nombre d'organisations africaines. WCN emploie ce qu'il nomme un modèle d'appui basé sur l'« entrepreneuriat de conservation » explicitement adapté de l'investissement de capital-risque.⁷³

Encadré 8 : Appui à Long Terme des OSC d'Afrique Orientale

Le programme de la Fondation Ford axé sur les ressources naturelles d'Afrique orientale a formulé une approche d'investissement aux bénéficiaires assez exhaustive, qui pourrait éclairer les pratiques d'autres bailleurs de fonds et organisations internationales dans la région comme ailleurs.⁷⁴ Le portefeuille de Ford sur le subventionnement des ressources naturelles en Afrique orientale comprend diverses OSC locales et nationales de tailles et de structures différentes dont les efforts portent généralement sur la justice sociale, les droits des communautés sur les terres et les ressources et le développement durable. De manière générale, Ford investit sur le long terme (jusqu'à huit ans) et à ses subventions s'ajoute une variété de services d'appui organisationnel personnalisés et axés sur la demande, qui peuvent s'accompagner d'un financement supplémentaire allant de 15 % à 40 % de la subvention totale. Ford aligne ses subventions sur les stratégies organisationnelles et investit explicitement dans les organisations plutôt que dans un ensemble prédéterminé de produits.

En complément des subventions, la fondation fournit un appui organisationnel, notamment sous forme d'opportunités d'apprentissage entre pairs aux niveaux régional et international, accompagnement et formation sur la gouvernance du Conseil et la viabilité financière, stages en organisation internationale pour les bénéficiaires, séjours sabbatiques en institutions universitaires, et soutien supplémentaire avec encadrement et accompagnement. Ces services favorisent l'apprentissage mutuel entre bénéficiaires plutôt que les formations uniformes, que les bénéficiaires jugent moins efficaces et moins souhaitables.

6.

Partenariats Internationaux

Partenaires ou Bailleurs?

Les relations qu'entretiennent les OSC africaines et les ONG internationales constituent souvent les relations les plus importantes et influentes pour les organisations locales. Les ONGI sont souvent impliquées dans l'appui initial visant à créer ou à capitaliser les OSC locales dès l'amorçage ; elles jouent un rôle prépondérant dans la transmission du savoir-faire technique, la mise en réseau et la fourniture de ressources, et il leur arrive aussi souvent de contribuer au financement. Ces partenariats peuvent revêtir une importance capitale dans l'appui, le maintien et la croissance des organisations locales performantes, ou ils peuvent engendrer des relations de dépendance, créer un décalage de la redevabilité et de l'appropriation entre les OSC et les communautés locales auprès de qui elles interviennent, imposer des pressions descendantes sur les choix stratégiques et les investissements des OSC, et enfin entraver le développement d'organisations africaines capables et durables.⁷⁵

La relation qui lie les ONGI et les OSC varie énormément ; certaines ONGI disposent de stratégies claires concernant l'investissement dans les organisations locales et le renforcement de leur pouvoir qui s'intègre pleinement dans leurs stratégies et théories du changement. À titre illustratif, la stratégie 2008-17 de Rainforest Foundation Norvège stipule que : « Une société civile active, organisée et bien informée contribue autant à garantir les droits des peuples des forêts et à protéger la forêt tropicale qu'à développer la démocratie, la transparence et la bonne gouvernance dans l'ensemble de la société. »⁷⁶ Il arrive que d'autres ONGI travaillent en partenariat avec les OSC locales, mais cette collaboration repose principalement sur un projet donné et ne vise pas à investir plus profondément dans les capacités organisationnelles. Ou encore, lorsque les ONGI considèrent que leur rôle est similaire à celui des organisations locales, c'est-à-dire comme agents directs d'exécution des services, elles font concurrence aux groupes locaux et se disputent les ressources et l'influence.⁷⁷

Ainsi, les relations qui unissent les OSC africaines et les ONGI peuvent grandement varier mais elles revêtent une importance particulière pour les objectifs à court terme et les intérêts à long terme des deux parties. La structure, la conception et les dynamiques qui se jouent dans ces partenariats sont par conséquent d'importants facteurs pour les capacités, la performance et la durabilité organisationnelles des OSC africaines.

Diverses ONGI évoluent dans le domaine des ressources naturelles africaines, avec leurs intérêts, leurs approches et leurs méthodes de travail différents. Les organisations internationales œuvrant spécifiquement en faveur de la conservation de la biodiversité sont une source majeure d'influence dans les pays africains, et les ONG internationales financent un montant annuel estimé à 200 millions de dollars pour la conservation en Afrique subsaharienne.⁷⁸ World Wildlife Fund (WWF), Conservation International, la Société pour la Conservation de la Vie sauvage, The Nature Conservancy, Birdlife International, Fauna & Flora International, et l'African Wildlife Foundation font partie des principales ONGI présentes en Afrique.

D'autres organisations internationales sont actives en Afrique (p. ex. l'Institut International pour l'Environnement et le Développement et l'Institut mondial des ressources), mais plutôt que sur la conservation, elles orientent leurs efforts sur la recherche-action et les politiques, au carrefour entre la durabilité environnementale et le bien-être humain, même si le chevauchement est de plus en plus apparent entre les domaines de la conservation et du développement en pratique.⁷⁹ Les ONGI qui se concentrent principalement sur la transparence et la redevabilité (comme Global Witness, Greenpeace et l'Agence d'Investigation Environnementale, entre autres) et celles qui s'attachent à promouvoir les droits des communautés tribulaires des forêts et des populations autochtones locales sur les terres et les ressources (p. ex. Rainforest Foundations RU et Norvège, FERN et Forest Peoples Programme, entre autres) sont également courantes en Afrique. Enfin, d'autres organisations internationales plus axées sur la justice sociale et les droits humains, comme Oxfam, s'activent aussi sur les thématiques liées aux droits à la terre et à la gouvernance des ressources naturelles dans de nombreuses régions africaines.

Questions et Défis relatifs aux Partenariats

Tel que présenté la section précédente, les relations d'ordre financier qui existent entre les OSC africaines et les ONGI sont souvent limitées par la nature du financement, et les bailleurs de fonds imposent de nombreuses restrictions sur la durée de leurs subventions et la manière dont les fonds sont dépensés. Curieusement, bien qu'un certain nombre d'ONGI aient exprimé que les restrictions imposées par les bailleurs limitaient la liberté dont elles jouissent pour appuyer leurs OSC africaines partenaires, au moins deux bailleurs ont déclaré que ce manque de souplesse provenait des ONGI elles-mêmes. L'un d'entre eux a expliqué que malgré les règles qu'il incombe à une agence de financement comme la sienne de respecter en matière de diligence raisonnable et de lutte contre la corruption, il a constaté que les ONGI qui transféraient leur financement aux partenaires nationaux étaient bien plus exigeantes pour ce qui est de l'établissement des rapports, la tenue des dossiers, etc. Il semblerait que certaines ONGI pratiquent un type de quasi-autocensure : elles émettent des hypothèses quant aux attentes des bailleurs et n'insistent pas nécessairement sur les questions importantes pour les OSC africaines telles que les niveaux de salaire et la pertinence des investissements dans les ressources humaines visant à combattre la « fuite des cerveaux ».

L'étude prend note des inquiétudes concernant le fait que les ONGI traitent en fait les OSC africaines comme des sous-traitants : les OSC étant chargées par les ONGI d'obtenir certains résultats, mais sans investir dans la performance ou la santé globale de l'organisation. Tel que décrit par une OSC du Bassin du Congo : « *Certaines organisations internationales souhaitent s'établir ici. Plutôt que de considérer les organisations comme la nôtre comme des partenaires, elles nous voient comme des agents d'exécution de leurs activités de projet.* » Et tel que l'a exprimé un haut responsable d'une organisation internationale en Afrique orientale :

« Il arrive trop souvent que les ONGI repèrent une opportunité émanant d'un bailleur ; elles voient un financement pluriannuel de plusieurs millions et demandent qui peut l'exécuter. Les ONGI, tout comme les bailleurs et les partenaires doivent faire preuve d'une plus grande honnêteté. Ils doivent être réalistes et connaître les atouts de chacun, savoir ce que nous pouvons faire et ce que nous pouvons réaliser. Si les OSC perdent le fil de leurs activités principales, elles ne sont plus crédibles aux yeux des communautés auprès de qui elles interviennent. »

Par ailleurs, il convient de noter qu'un certain nombre de représentants d'OSC interrogés emploient les termes « partenaire » et « bailleur » de manière interchangeable dans les discussions axées sur les ONGI – même s'ils entretiennent des liens étroits avec une ONGI donnée. Une OSC africaine du Bassin du Congo a expliqué : « *les ONG locales disposent de très peu de marge de manœuvre dans les négociations avec leurs partenaires, qui ont leurs propre mission, vision et priorités. C'est pourquoi les organisations locales doivent se conformer aux missions et objectifs de leurs bailleurs.* » Malgré le fait que cette idée ait souvent été répétée sous différentes formes par plusieurs OSC interrogées, certaines ONGI ont nié avec véhémence qu'elles jouaient un rôle de bailleur, insistant plutôt sur la nature de partenariat et refusant qu'un rapport de force est indissociable de leur fonction *de gardien du financement*.

La question de savoir si les budgets prévoient que les OSC puissent consacrer du temps et des ressources pour se développer représente un défi particulier du financement. Une ONGI a expliqué qu'elle n'avait jamais rencontré ce type de problème ; le renforcement des capacités est intégré d'office dans ses budgets et il est le plus souvent financé. Cependant, d'autres ONGI ont signalé qu'il devenait de plus en plus difficile d'obtenir ce type de financement car le financement de l'APD est souvent basé sur les résultats. Une personne interrogée tanzanienne a déclaré :

« Le renforcement des capacités est rare. Il y a d'énormes besoins mais il ne se passe pas grand-chose. L'un des enjeux est de savoir qui va payer... Personne n'engage de fonds dans le renforcement des capacités – les fonds servent à mettre en œuvre des programmes, pas à renforcer les capacités dans l'organisation. Les bailleurs doivent justifier comment l'argent est dépensé. »

« Les ONGI (ainsi que leurs bailleurs) doivent apprendre à mieux s'imprégner des contextes. Elles doivent dresser le bilan des échecs du passé. Il leur faut reconnaître que même si elles pensent faire du bon travail, les acteurs locaux ne partagent pas toujours leur opinion. »

- Centre International de Recherche et de Formation des ONG (INTRAC) ⁸⁰

Afin de se prémunir contre cet écueil, un réseau d'organisations de conservation, la Cambridge Conservation Initiative, sollicite et obtient des financements et tisse des liens permettant d'améliorer l'investissement dans des organisations partenaires.⁸¹ Mais ce réseau reste souvent l'exception à la règle. Pour beaucoup d'ONGI, le développement organisationnel ne fait pas partie des activités de base et elles ne disposent ni du temps ni des ressources nécessaires. Une ONGI explique :

« Il nous est déjà arrivé d'investir quelque peu dans les capacités d'une organisation partenaire. Par exemple, nous avons financé la formation du personnel des finances. Ça a bien marché pendant un certain temps, mais plusieurs personnes formées sont parties et la formation s'est désintégrée. Finalement, nous avons décidé que cela ne faisait pas partie de nos travaux de base et nous espérons que d'autres organisations reprendront le flambeau – parce que c'est vraiment essentiel. »

Chaque ONGI a une vision et une mission propres qu'elle tente de réaliser. Bien que toutes identifient la capacité organisationnelle comme un obstacle majeur qui l'empêche d'atteindre ses objectifs, elles ne sont pas nécessairement bien placées pour pouvoir répondre aux vrais besoins des OSC africaines.

Coopération et Renforcement des Capacités

Malgré le fait que les ONGI ne considèrent pas nécessairement que les capacités organisationnelles s'inscrivent dans leurs activités de base, toutes les OSC et les INGO interrogées ont identifié le renforcement des capacités *techniques*, voire parfois l'action coopérative, comme un élément extrêmement important. Un certain nombre de personnes interrogées ont mentionné divers moyens de renforcer les capacités, allant de formation ponctuelles aux relations d'encadrement et d'accompagnement continues. L'apprentissage reposant sur la pratique et les efforts concertés dans lesquels il s'inscrit ont été cités par beaucoup comme un outil extraordinaire de renforcement des capacités techniques.

Au fil du temps, certaines organisations internationales agissant en Afrique ont fait leurs preuves en matière d'appui et de renforcement de nombreuses OSC phares de la région. Par exemple, The Nature Conservancy et Fauna & Flora International (FFI) soutiennent assidûment le Northern Rangelands Trust depuis au moins une dizaine d'années, et cette organisation a réussi, en partie grâce à l'appui de base et organisationnel dont elle a bénéficié, à s'imposer comme l'une des organisations de premier rang dans le domaine de la gestion des ressources naturelles communautaires au Kenya. FFI fonctionne sur la base d'un modèle de partenariat local explicite et investit de manière relativement structurée dans les capacités des organisations locales. The Nature Conservancy s'est également forgé une réputation dans le domaine de la conservation par le biais d'investissements à long terme dans les capacités organisationnelles locales de certaines régions,⁸² et plus récemment en Afrique orientale et australe, tout en élaborant et en affinant ses propres approches méthodologiques envers le renforcement organisationnel.⁸³

En République démocratique du Congo, la Rainforest Foundations (RU et Norvège) a conclu des partenariats à long terme avec plusieurs réseaux d'OSC provinciaux et nationaux influents. Dans ce cadre, les deux branches fournissent un appui en faveur des capacités techniques et Rainforest Foundation Norvège en particulier investit aussi beaucoup dans les capacités organisationnelles. Les organisations internationales de l'UICN Pays-Bas et FERN ont elles aussi développé des coopérations ciblées à long terme avec des OSC africaines.

Le WWF a fourni un appui remarquable aux organisations namibiennes, tant comme bailleur que coopérateur actif sur les questions politiques et techniques, et ses efforts ont fortement contribué à intensifier la gestion communautaire des ressources naturelles, qui fonctionne très bien dans le pays (voir Encadré 3). Citons également le Fonds de Partenariat pour les Écosystèmes Critiques (CEPF), une initiative conjointe de financement de la société civile gérée et conçue par Conservation International, qui attache de plus en plus d'importance aux investissements dans la société civile locale depuis sa création en 2001, et qui inclut la croissance des capacités des OSC locales comme un indicateur d'impact dans les rapports qu'il soumet à ses bailleurs de fonds (voir Encadré 9). Le réseau Birdlife International est peut-être celui qui concentre le plus ses investissements de conservation dans les capacités organisationnelles au niveau national (voir Encadré 10).

Encadré 9 : Investir dans les capacités de la société civile dans les hotspots de biodiversité

Le Fonds de Partenariat pour les Écosystèmes Critiques⁸⁴ (CEPF) est une initiative conjointe de l'Agence Française de Développement, Conservation International, du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), du gouvernement japonais, de la Fondation MacArthur et de la Banque Mondiale. Les efforts du CEPF visent à renforcer la société civile et les capacités de conservation de la biodiversité dans les hotspots de biodiversité à l'échelle planétaire. Les subventions du CEPF touchent directement les associations de la société civile pour renforcer cet échelon d'acteurs indispensables pour la conservation aux niveaux local et national, mais vont aussi aux partenaires gouvernementaux. Les investissements du CEPF ont atteint environ vingt-quatre régions ou sites, dont sept en Afrique. La réputation du CEPF n'est plus à faire dans le domaine de la conservation en ce qu'il est l'un des rares programmes qui placent le volet du développement des capacités de la société civile au cœur de leur cadre stratégique d'observation et d'évaluation, et il recueille systématiquement des données sur ces résultats.

Entre 2000 et 2010, le CEPF a appuyé au moins 1500 associations de la société civile réparties dans 51 pays, et a engagé 116 millions de dollars sur cette période.⁸⁵ Il fournit deux niveaux de subvention : de « petites subventions » allant jusqu'à 20 000 \$; et des « subventions de base » qui dépassent ce montant. Dans certains cas, les bénéficiaires des subventions de base transmettent des fonds aux groupes locaux ou à des personnes sous forme de « sous-subventions ». Outre le financement, le CEPF appuie directement et indirectement le renforcement organisationnel de la société civile. Sur l'ensemble des régions qu'il finance, le CEPF a investi dans plusieurs approches du renforcement des capacités de la société civile, notamment en rapport avec : les valeurs (confiance, appartenance et stratégies claires) ; expertise (formation technique) ; communication (médias, communication, campagnes) ; réseaux (thématiques, locaux, nationaux, internationaux) ; et élan (financement, systèmes de gestion, gouvernance). Ces investissements ont de toute évidence profondément influencé le développement des capacités et réseaux des OSC locales en vue de réaliser des résultats de conservation efficaces sur le terrain, à Madagascar et en Afrique du Sud par exemple⁸⁶

Encadré 10 : Formaliser les Investissements Organisationnels à Long Terme grâce aux Structures en Réseau

Dans le domaine de la conservation, Birdlife International représente l'une des formes de partenariat Nord-Sud les plus remarquables œuvrant en faveur du développement des capacités au niveau local. Le réseau de Birdlife International compte plus de 120 organisations à travers le monde et son secrétariat est constitué au Royaume-Uni, sous l'égide de la Société Royale pour la Protection des Oiseaux, premier groupe de conservation de l'avifaune britannique. Birdlife intervient à l'échelle planétaire pour promouvoir la conservation de « zones importantes pour l'avifaune », qui s'inscrivent souvent dans des hotspots de biodiversité plus étendus, et mène ses activités au travers d'OSC nationales qui assument un rôle de partenaires locaux. Birdlife fournit un financement et une assistance technique à long terme à ses partenaires et le réseau favorise le soutien entre pairs. Par ailleurs, elle a mis au point un cadre d'observation du « bilan de santé organisationnel » qui permet d'effectuer le suivi des membres du réseau selon une série d'indicateurs organisationnels⁸⁷

Partenaires ou Concurrents ?

En dépit de ces modèles et exemples remarquables, des questions de longue date persistent concernant la dominance du domaine de la conservation, notamment par la présence d'organisations internationales, et en quoi ceci peut perturber et miner les capacités des OSC africaines.⁸⁸ Dans les pays en voie de développement, certains écologistes soulignent l'importance des organisations africaines qui forment le tissu social et politique et mettent en garde contre le risque que

les ONGI se disputent le financement avec « les institutions locales essentielles à la pérennisation de la conservation et finissent par les éliminer. »⁸⁹ En Afrique orientale, au vu des conflits majeurs à propos des droits sur les terres et de l'accès aux ressources naturelles qui ont souvent divisé les communautés locales et le gouvernement, certaines ONGI s'associent plutôt en partenariat avec des organismes publics, aux dépens des OSC locales, et sont elles-mêmes en des démêlés avec les organisations africaines et les communautés locales.⁹⁰ Le modèle d'investissement dans les partenaires locaux qu'a mis au point le WWF pour appuyer les organisations nationales de premier rang en Namibie, malgré sa force, n'est pas appliqué uniformément à travers le réseau du WWF. Dans d'autres pays, le WWF agit davantage dans la mise en œuvre et ne favorise pas nécessairement l'investissement dans les OSC locales de manière aussi stratégique et durable.

En conclusion, deux points principaux se dégagent au niveau des relations qui lient les ONGI et les OSC locales, qui couvrent une grande variété d'acteurs et de modèles et dynamiques de partenariat. Tout d'abord, beaucoup d'organisations internationales exercent leurs activités par le biais de qu'elles nomment « organisations locales partenaires » ; malgré tout, il n'existe généralement pas d'approche ou de méthodologie systématique, et cette insuffisance touche la fourniture de financement et d'appui organisationnel, l'appui des capacités organisationnelles, de même que la croissance et la performance desdites organisations. Même lorsqu'il existe une approche plus systématique (comme pour le Fonds de Partenariat pour les Écosystèmes Critiques ou Birdlife International – voir Encadrés 9 et 10), les éléments empiriques démontrant l'impact du renforcement organisationnel pérenne manquent encore, et ce en dépit d'un investissement considérable de ressources. Cette situation entrave l'apprentissage et l'adoption de pratiques efficaces dans ce domaine et peut contribuer à « réinventer la roue » au sein des partenariats des ONGI et de leurs pratiques d'appui organisationnel.

Ensuite, divers défis ont été mis en exergue lors de nos entretiens dans le contexte de ces partenariats entre organisations locales et internationales, en raison du manque général d'approche systématique pour le renforcement des OSC africaines. Ces problèmes ont généralement trait à la redevabilité et aux rapports de force qui existent au sein de ces partenariats, et au risque que courent les organisations africaines de s'éloigner de leurs intérêts et de leur priorité opérationnelle à cause d'influences extérieures, particulièrement si elles manquent de stratégie ou de leadership interne solide. Les ONGI tout comme les OSC africaines doivent prendre conscience de ces dynamiques et chercher à améliorer la conception et l'exécution de leurs relations (ce point est repris à la Section 9).

Encadré 11 : Création de Réseaux Nord-Sud et Renforcement des Capacités Locales pour la Réforme Démocratique

Le réseau Partenaires pour le Changement Démocratique International (PDCI), qui compte 20 organisations membres ou « centres » à travers le monde (dont un certain nombre de pays africains), est un exemple d'investissement et de développement de la société civile efficace à long terme qui s'étend au-delà du domaine des ressources naturelles. Ces vingt dernières années, PDCI a élaboré un modèle d'« investissement à impact durable » qui « investit dans le renforcement des capacités personnelles des dirigeants locaux et les institutions (les centres), à partir d'où exercer les activités de renforcement et de pérennisation de la démocratie et de gestion pacifique des conflits. »⁹¹ Leur approche représente un nouveau « modèle mondial pour la création et l'intensification de centres nationaux durables axés sur la gouvernance, l'état de droit et le développement de la société civile, en mettant l'accent sur la gestion des conflits et du changement. »⁹²

L'approche de PDCI a donné naissance à un réseau international qui repose explicitement sur un modèle de partenariat qui investit dans le développement organisationnel à long terme des OSC nationales. PDCI a formulé un ensemble de méthodologies pour réaliser son objectif central et sa stratégie visant à créer et renforcer des organisations autonomes dans les pays où il évolue. Ces exemples de partenariat Nord-Sud influents à long terme qui s'inscrivent dans le domaine plus large de la démocratie et la gouvernance servent de ressources utiles capables d'éclairer le secteur des ressources naturelles et de la conservation.

7.

De la Conformité aux Capacités

La manière dont les OSC africaines bénéficient de l'aide extérieure destinée à appuyer leur croissance et leur développement, étroitement associée à la réalisation du « renforcement des capacités », a été remarqué comme un facteur important. Même lorsque les services de développement des organisations sont disponibles et financés, la méthode de fourniture de ces services risque parfois de limiter leur impact et leur valeur pour les organisations africaines. Le renforcement des OSC mérite d'examiner et d'approfondir le profil des investissements efficaces dans les capacités organisationnelles. Sans cela, les activités de « renforcement des capacités » peuvent engendrer des effets pernicieux sur les capacités et la performance des organisations bénéficiaires.

L'une des questions centrales s'axe sur le but et la motivation des investissements dans les capacités des OSC africaines. Ces investissements servent souvent de mécanisme d'atténuation des risques pour les bailleurs de fonds et les ONGI, dont le but est d'honorer les obligations contractuelles et de répondre aux attentes qui en découlent. Par conséquent, la fonction de « renforcement des capacités » vise en fait la conformité avec les besoins et les exigences des bailleurs. Durant l'un des entretiens, le représentant d'une agence de financement bilatérale européenne a exprimé sans équivoque que l'appui organisationnel octroyé aux bénéficiaires se souciait avant tout de déterminer si les organisations africaines étaient à même de respecter les exigences en matière de conformité financière, et que l'appui organisationnel se concentrait uniquement sur ces fonctions.

Des études récentes portant sur le financement des OSC et les mécanismes d'appui saisissent bien cette dynamique. INTRAC fait remarquer que « les activités de développement des capacités des OSC du Nord cherchent trop souvent à s'assurer que les partenaires se conforment mieux à leurs exigences en matière d'établissement des rapports, ou celles des bailleurs, aux dépens du développement de leurs propres capacités organisationnelles au sens plus large. »⁹³ Une autre étude approfondie des mécanismes de financement commun de la société civile présente des résultats similaires :

« L'appui au développement des capacités fourni par les fonds de la société civile se focalise surtout sur les besoins des bailleurs, qui exigent que les bénéficiaires se conforment aux normes du financement relatifs au cycle du projet et à la gestion financière... Il convient d'établir un équilibre qui vise d'une part à aider les bénéficiaires à se conformer efficacement aux exigences du fonds, et d'autre part à investir en faveur de leur durabilité et redevabilité envers les autres parties prenantes, et en particulier vis-à-vis des destinataires de leurs actions. »⁹⁴

Ce souci de conformité de beaucoup de bailleurs et d'ONGI influence les investissements du renforcement des capacités de diverses manières. Par exemple, les approches classiques de l'évaluation organisationnelle appréhendent souvent les capacités selon des facteurs de conformité et d'établissement de rapports. Barefoot Collective, une communauté mondiale composée de chefs de file et de praticiens du changement social, pose cette question pertinente : « L'évaluation organisationnelle est-elle utile ? »

« Les outils et les listes de vérification se concentrent souvent sur les aspects plus formels et visibles d'une organisation tels que ses structures, procédures et systèmes de gestion, principalement les systèmes de comptabilité générale, et visent à déterminer si elle est capable de gérer le financement qu'elle reçoit du bailleur du Nord. »⁹⁵

Un haut responsable d'une ONGI d'Afrique orientale a soulevé une question connexe dans un autre entretien :

« On se focalise trop facilement sur les questions de type « À quelle fréquence le Conseil se réunit-il ? Existe-t-il un manuel des RH ? » sans qu'il y ait de systèmes de redevabilité vis-à-vis des destinataires des actions. Nous devons nous soucier de la gestion des risques du bailleur, c'est pourquoi on accentue les aspects mesurables plutôt que de se demander « l'appui atteint-il les destinataires, ces derniers respectent-ils le travail de cette organisation, etc. ? » »

Concrètement, les évaluations des capacités organisationnelles pratiquées actuellement évaluent en fait dans quelle mesure les organisations africaines peuvent respecter les besoins et attentes des bailleurs externes, surtout sur le plan de la gestion financière et de l'établissement de rapports, plutôt que d'étudier les besoins d'une organisation et les défis auxquels elle est confrontée en matière de croissance et de développement de manière générale. Souvent, ces évaluations sont financées par des bailleurs, effectuées par des consultants externes, et donc concentrées sur leurs besoins plutôt que ceux des organisations africaines qui font l'objet de l'examen.

Un rapport sur les capacités de la société civile en RDC souligne ce problème répandu à tous les niveaux : « Bien que toutes les OSC interrogées considèrent le renforcement des capacités comme l'une de leurs stratégies d'intervention, seulement 8 % des OSC analysent systématiquement les capacités des bénéficiaires avant d'amorcer le renforcement des capacités. 55 % n'effectuent aucune analyse des besoins. »⁹⁶ Ici, l'auteur fait référence aux OSC congolaises en rapport avec les communautés, mais nos recherches ont clairement mis en évidence que la situation s'applique de même aux ONGI et aux bailleurs, et à la manière dont ils appuient les OSC. Et lorsque les « diagnostics organisationnels » existent, ils sont trop fréquemment conçus de manière à analyser la compatibilité de l'OSC avec ce que les agences extérieures considèrent être un modèle efficace.

Beaucoup de services de renforcement des capacités sont encore fournis par le biais de kit de formation génériques, sans personnalisation et à court terme (p. ex. une formation ou un atelier de deux jours ou d'une semaine). Certains bailleurs critiques qui font du renforcement organisationnel des bénéficiaires une priorité insistent que les formations ponctuelles à court terme sans souci de personnalisation constituent des formes d'appui organisationnel moins efficace, en ce qu'elles ne répondent pas aux besoins spécifiques des organisations et n'offrent pas de suivi soutenu (voir p. ex. Encadré 8).

En ce sens, les services d'appui au renforcement organisationnel et des capacités à la disposition des OSC africaines sont souvent influencés non pas par leurs propres besoins, mais par les besoins et les intérêts de leurs bailleurs de fonds. Paradoxalement, cette approche peut conduire à des pratiques de renforcement des capacités qui ne renforcent en fait ni les capacités ni la performance des organisations africaines. En conséquence, les efforts de conception et de mise en œuvre efficace du développement des capacités des OSC africaines ne doivent pas seulement tenir compte des méthodes de financement des organisations ou d'investissements dans l'appui des capacités et la croissance organisationnelle, mais également la manière dont l'appui et les services sont fournis, et sur les intérêts de qui ils reposent.

8.

Synthèse:

Défis Internes et Appui Externe

Les OSC africaines jouent un rôle clé dans le développement d'une gestion des ressources naturelles juste, équitable et durable au sein de leurs communautés et leurs sociétés. De nombreux exemples prouvent que les OSC savent insuffler de réels changements positifs alors que les pressions sur les terres et les ressources naturelles augmentent tant au niveau national qu'international. Cependant, un certain nombre de questions organisationnelles clés empêchent souvent les OSC de réaliser leur plein potentiel.

Les résultats de la présente étude indiquent que les immenses défis de capacités organisationnelles que les OSC africaines doivent relever ont trait à des insuffisances interconnectées au niveau des ressources humaines et financières. Pour réussir, une organisation efficace nécessite en premier lieu un dirigeant ou un groupe de dirigeants fondateurs engagé(s), dévoué(s) et visionnaire(s) – on retrouve cette condition sine qua non dans les OSC africaines du domaine des ressources naturelles, mais aussi dans le domaine plus large du changement social et dans beaucoup d'entreprises commerciales privées à travers le monde. Mais pour que les organisations puissent perdurer et croître, ces dirigeants doivent être capables d'élargir la base de leurs ressources humaines, ajouter des fonctions et des capacités de gestion et administratives, et bâtir une équipe de haute direction de manière à ce que les organisations ne dépendent pas d'une personne unique – tout en nourrissant une vision et des valeurs partagées qui guident l'organisation.

Le défi vient du fréquent manque de personnes possédant les connaissances, les compétences et les valeurs dont ces organisations ont besoin. Cette insuffisance varie considérablement sur l'ensemble de l'Afrique ; à titre illustratif, il y a en Afrique du Sud et au Kenya plus de personnes compétentes qu'en Sierra Leone ou au Libéria, par exemple, tout simplement en raison de facteurs historiques et sociaux.

Les défis de ressources humaines sont étroitement liés aux défis de ressources financières. Les OSC africaines doivent non seulement repérer des personnes talentueuses et engagées, mais il leur faut ensuite les maintenir. Un certain nombre de personnes interrogées ont exprimé leur crainte et leur frustration au sujet du maintien du personnel, notamment lorsque les investissements en renforcement des capacités se concentrent sur les personnes, qui sont ensuite perdus lorsque ces membres partent. Le comble est que l'un des défis liés au maintien du personnel est dû au fait que les OSC africaines ont du mal à égaler les salaires et les rémunérations offerts dans les agences de développement et les ONGI.

En résumé, les OSC africaines doivent pouvoir repérer, embaucher, former et maintenir un personnel compétent et talentueux, et se doter des ressources financières nécessaires pour rémunérer et récompenser ces personnes. Il convient d'insister sur le fait que les ressources humaines constituent le facteur le plus important qui permet aux OSC africaines de poursuivre leur mission et d'atteindre leurs objectifs.

Ce défi de taille et quelque peu pervers, omniprésent dans les modèles de financement, empêche souvent les OSC africaines d'investir dans leur personnel, et donc dans leurs capacités organisationnelles de base. Un financement qui impose des limites sur les salaires (tel est souvent le cas pour les subventions) ou un plafond bas sur les frais généraux empêche les organisations de maintenir les ressources humaines nécessaires pour accomplir leurs activités.⁹⁷

Les bailleurs exigent des OSC qu'elles affectent des moyens administratifs considérables à la gestion financière, à l'établissement de rapports et de manière générale, au respect de leurs conditions financières et administratives, tout en refusant parfois d'investir dans les ressources et les caractéristiques organisationnelles de base qui permettent d'assumer ces fonctions. Comme l'a fait remarquer un dirigeant d'OSC africaine, alors que les

paramètres de financement empêchent souvent les organisations d'investir en ressources humaines, « *les bailleurs ne veulent pas admettre que c'est en partie leurs exigences en matière d'établissement de rapports qui rendent nécessaire ce développement en ressources humaines.* » De ce fait, les modèles et modalités de financement privent les organisations de leur capacité d'investir dans le leadership, le développement des ressources humaines, les incitations et les récompenses du personnel et les opportunités de croissance organisationnelle.⁹⁸

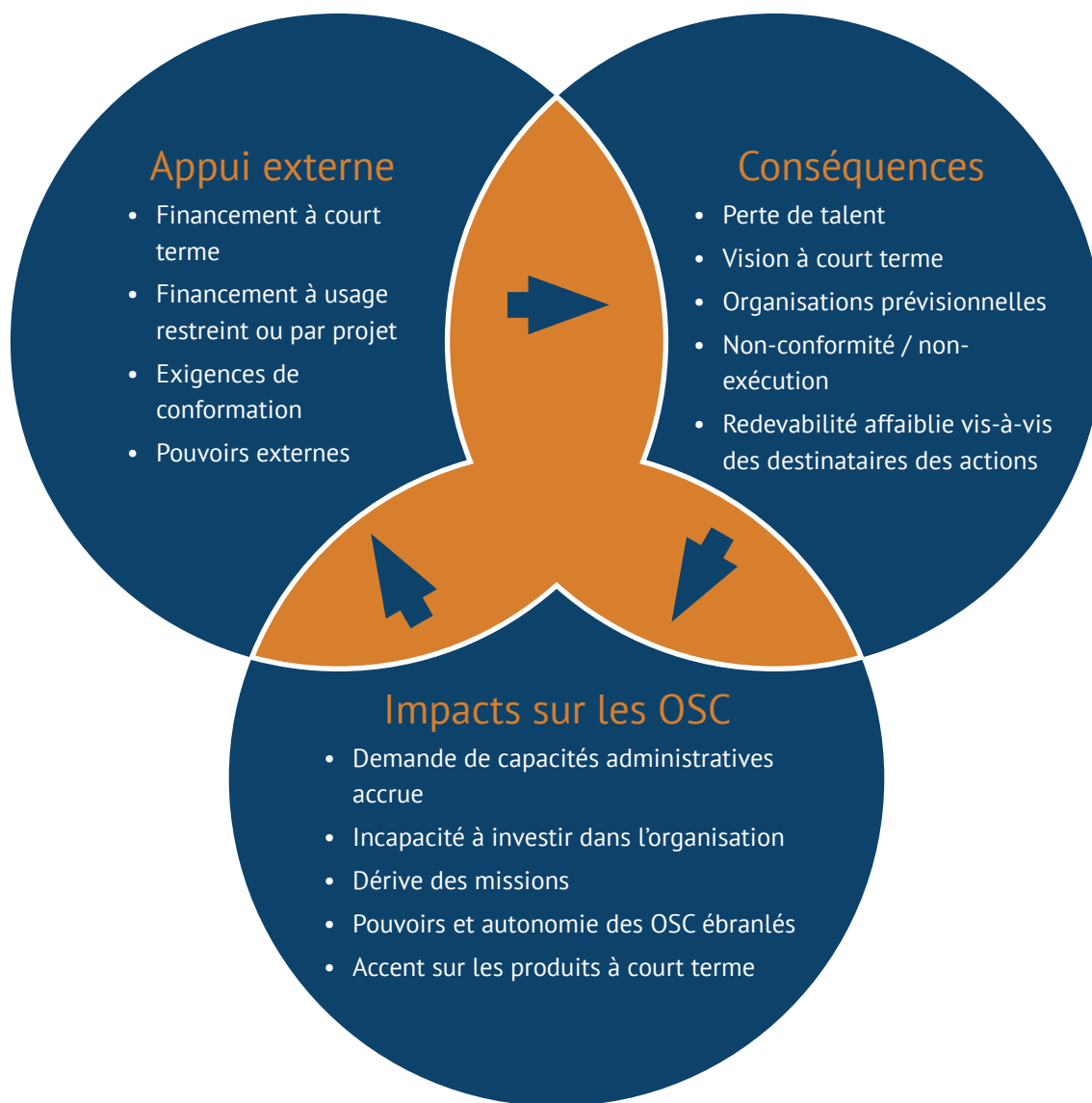


Figure 6 : Interactions cycliques entre les défis organisationnels internes pour les OSC et les influences externes

Les dynamiques associées à ces manques de ressources, ou aux modèles de financement mal adaptés, contribuent également à fausser la redevabilité organisationnelle. Les organisations qui dépendent de fonds rattachés à des projets à court terme deviennent presque intrinsèquement incapables de répondre de manière souple et efficace aux préoccupations à long terme des destinataires de leurs actions. Lorsque les organisations réagissent plus aux intérêts et aux priorités de financement externes qu'aux besoins des communautés auprès de qui elles interviennent, les questions de redevabilité et de légitimité au sein de la société civile sont exacerbées.

« Pour les bailleurs de fonds, la question de rentabilité est importante – mais rentable à qui ? »

- Représentant d'une OSC africaine

Les défis de financement que connaissent les OSC africaines proviennent partiellement de leur forte dépendance, sauf rares exceptions, de bailleurs de fonds et d'organisations étrangers. Le modèle d'ONG africaines classique – que l'une des personnes interrogées a pertinemment appelé ONG « de première génération », en croissance exponentielle durant la période de libéralisation politique de l'après guerre froide, dans les années 1990 – repose quasi exclusivement sur des sources externes, et ce modèle de gestion n'a que rarement fait l'objet d'une remise en question. Néanmoins, avec une baisse des fonds de développement en parallèle d'une économie nationale et d'une classe moyenne en augmentation dans d'autres régions, la durabilité et la légitimité de ces modèles de gestion sont de plus en plus passées au crible.⁹⁹ Plusieurs entretiens ont évoqué la prédominance des OSC qui s'intéressent essentiellement aux loyers dans le secteur du développement à travers l'Afrique, sans souci pour les missions ou la réalisation d'impacts, ce qui peut susciter un certain cynisme et une réduction de l'investissement dans la société civile de manière plus générale.

En raison de ces dynamiques, les bailleurs ont tendance à accorder davantage d'importance à la conformité, la supervision et la rentabilité, tout en essayant d'extirper des résultats positifs à partir d'organisations qui se sont parfois éloignées de leurs propres mission et but. Il en résulte que les bailleurs se désintéressent souvent des investissements des OSC à long terme. L'élimination de ces cycles destructifs permettrait aux organisations locales d'être plus influentes et innovantes, afin d'apporter un changement socio-environnemental optimal et par la même occasion, améliorer la gouvernance et la conservation des ressources naturelles en Afrique.

Afin de remédier à l'inadéquation institutionnelle des agences de développement du Nord et des organisations locales africaines quant aux préférences de financement et aux mandats, la stratégie dominante consiste à acheminer les fonds par l'intermédiaire d'ONGI du Nord. Il convient de reconnaître que cette stratégie fonctionne, dans une certaine mesure : bon nombre des OSC africaines de premier rang incluses dans notre échantillon obtiennent une grande partie de leur financement par le biais d'ONGI partenaires du Nord et ces relations s'accompagnent d'une multitude d'aspects positifs. Mais elles engendrent néanmoins des défis non négligeables. En effet, on s'inquiète beaucoup du fait que les organisations internationales traitent souvent les organisations locales comme des sous-traitants, c'est-à-dire en cherchant à en obtenir des produits, mais sans s'investir dans l'organisation plus globalement. Ces types de relations plus limitées et transactionnelles ne laissent généralement pas de place aux partenariats qui conduisent à une croissance et un impact à long terme pour les OSC.

Lorsque les aspects organisationnels des OSC bénéficient d'investissements, il s'agit pour la plupart d'ateliers et de formation génériques à court terme et d'événements ponctuels portant souvent sur la capacité à se conformer aux exigences des bailleurs, dont l'impact n'égalise pas celui des approches plus personnalisées et soutenues.

Enfin, l'étude a mis en exergue la question plus large du rôle général des OSC ; elles assument en fait une fonction de porte-parole par rapport aux questions qu'elles traitent. Cette situation est souvent tout à fait appropriée car les OSC comblent un vide et créent un espace pour les personnes sans voix et sans pouvoir, et élargissent le fond et la forme de la gouvernance des ressources naturelles. Mais les OSC risquent toujours elles-mêmes de faire partie du problème qu'elles s'efforcent de résoudre ; les défis de financement et de redevabilité ascendante susmentionnés, associés au manque d'attention sur les aspects internes, peuvent finalement créer une organisation qui n'apporte pas de changements positifs ou qui ne répond pas aux besoins des communautés auprès de qui elle intervient. Il convient donc de tenir compte des questions de culture, valeurs, représentation et redevabilité au sein-même des organisations, ainsi que des modèles actuels de financement et de gestion, dans les efforts de développement des capacités à long terme visant à créer des organisations plus fortes et plus résistantes.

9.

Recommandations

1. Améliorer les partenariats Nord-Sud et les modèles d'investissement

Les organisations internationales sont souvent les coopérateurs et les alliés les plus importants des OSC africaines. Mais ces partenariats aux dynamiques complexes et variables ne servent pas toujours à renforcer les organisations locales, et nuisent finalement aux intérêts communs des deux parties concernées. Ces partenariats doivent reposer plus explicitement sur des relations solides à long terme en faveur d'organisations africaines efficaces et pérennes capables d'apporter un changement et de réaliser un impact sur le terrain. Les objectifs organisationnels qui s'inscrivent dans les partenariats ONGI-OSC doivent être explicités et inclus dans les cadres stratégiques relatifs aux résultats et aux impacts. Les opportunités spécifiques et actions potentielles suivantes serviraient à éviter cet écueil :

- Les ONGI doivent revisiter de manière interne leurs définitions opérationnelles des « partenariats », l'appui ou les obstacles qu'ils engendrent sur les capacités de leurs partenaires, et les effets sur leurs missions organisationnelles et leurs travaux. Il conviendrait de pousser la réflexion stratégique individuelle et commune au sujet des modèles de partenariat, éclairée par le présent rapport et d'autres analyses menées sur cette thématique, et de l'appliquer lors de l'élaboration des stratégies et des modèles d'investissement dans les domaines des ressources naturelles et de la conservation.
- Il est nécessaire d'étudier et de promouvoir les nouveaux modèles d'investissement et de financement dans le cadre des partenariats Nord-Sud, en prolongeant notamment les accords-cadres de financement des ONGI au niveau des OSC du Sud.¹⁰⁰
- Les organisations africaines devraient se munir d'un leadership plus axé sur la demande afin de fixer les paramètres associés à leurs partenariats, être sélectives dans leur choix d'ONGI partenaire, et contribuer à promouvoir les partenariats sources de réel appui.

2. Modifier la manière dont le soutien au développement organisationnel est apporté

Même s'il existe un vaste ensemble de connaissances et d'expériences concernant le développement organisationnel et le renforcement des capacités, la conception et la réalisation concrètes du développement organisationnel restent malgré tout inadaptée au but escompté. Un changement d'ordre pratique s'avère nécessaire dans la manière de fournir des services de développement organisationnel et de renforcement des capacités aux OSC africaines. Ce changement doit s'articuler autour d'un appui à long terme, personnalisé, soutenu et axé sur la demande (voir Figure 7). L'appui que les bailleurs et les organisations internationales les plus progressistes et adaptatifs mentionnés dans le présent rapport fournissent aux OSC locales suivent ces grandes lignes mais ils restent l'exception par rapport à la pratique dominante.

Pour effectuer ce changement en pratique, il est nécessaire de reconnaître et de prendre conscience du fait que beaucoup d'incitations institutionnelles, tant pour les bailleurs que les ONGI, favorisent des pratiques non optimales (c.-à-d. des investissements à court terme, par projet et non personnalisés). Concrètement, l'exécution de ce changement exigera une meilleure appréhension du processus de développement organisationnel, des impacts qu'engendrent différents types d'investissement du renforcement organisationnel, ainsi qu'un engagement interne axé sur le renforcement des résultats.



Figure 7 : Proposition de changement radical en ce qui concerne les investissements en faveur des OSC africaines et le renforcement de celles-ci

3. Soutenir de nouvelles approches en matière de développement du leadership

Le leadership est un facteur central de la performance organisationnelle, surtout pour les petites ou jeunes OSC, comme c'est souvent le cas dans le domaine des ressources naturelles en Afrique, particulièrement au niveau communautaire. L'une des contraintes principales affectant les OSC africaines est le manque de ressources humaines, et notamment de dirigeants efficaces qui peuvent développer, changer et faire perdurer des organisations dynamiques. Le leadership est également victime de sous-investissement chronique, de la part des OSC, des ONGI comme des bailleurs ; par exemple, selon une estimation, moins de 1 % de toutes les subventions de fondations états-uniennes appuient le développement du leadership, malgré le fait que l'importance du leadership dans le changement social soit largement reconnue.¹⁰¹ Le domaine des ressources naturelles doit examiner la source actuelle du leadership parmi les dirigeants jeunes et futurs, et les dirigeants organisationnels établis : les dirigeants de nos jours apprennent « sur le tas » et n'ont donc pas le temps et l'espace nécessaires pour réfléchir à leur leadership. Il convient de promouvoir les compétences en rapport avec l'auto-évaluation, la gestion des équipes et leur appui, l'esprit d'entreprise, le développement organisationnel et la stratégie nécessaires pour que les dirigeants puissent soutenir leurs organisations et

favoriser leur croissance. Les domaines de la conservation et des ressources naturelles peuvent apporter beaucoup d'enseignements et d'expériences.

4. Développez des investissements en documentation et en apprentissage

Des progrès considérables pourraient être réalisés dans le soutien organisationnel apporté aux OSC africaines si les connaissances, les pratiques et les informations étaient mieux recensées et mises en commun : les sujets concernés pourraient être les modèles de financement, les méthodologies de développement organisationnel et des cas vécus de croissance et de développement des OSC. Les secteurs plus larges du développement et des affaires comportent une pléthore d'expériences, d'enseignements et d'outils mais les acteurs des domaines des ressources naturelles et de la conservation les comprennent généralement mal et les déploient peu. Dans la même veine, s'il existe des expériences robustes à long terme (p. ex. concentration d'organisations spécialistes de la conservation travaillant en partenariat), celles-ci sont relativement mal documentées et analysées et n'offrent pas de méthodologies transposables.

Un meilleur recensement et une mise en commun des pratiques et les échanges entre le domaine des ressources naturelles et celui du développement au sens plus large permettraient de renforcer les pratiques et les modèles d'appui aux OSC qui existent dans le domaine des ressources naturelles. Ceci faciliterait également l'accès de nombreux organisations internationales et praticiens aux informations ou aux méthodologies existantes, et ainsi les épauler dans leurs efforts de développement des capacités des OSC locales, tout en évitant de réinventer la roue. Les plateformes et initiatives qui existent dans ce domaine, telles que le programme Capacity for Conservation de la Cambridge Conservation Initiative, composé d'organisations possédant une expérience avérée (p. ex. FFI et Birdlife International), pourraient servir de tremplin propice à l'apprentissage, à l'analyse et au recensement.

5. Stimuler un dialogue sur les questions fondamentales touchant aux OSC : la redevabilité, les destinataires de leurs actions et la durabilité

Le renforcement des OSC africaines présentes dans le secteur des ressources naturelles passe en particulier par l'encouragement de leurs dirigeants au plan local et des entités externes qui les soutiennent à examiner de près les questions délicates relatives à leurs valeurs, leur identité, culture organisationnelle, légitimité et redevabilité. Plutôt que de simplement se concentrer sur les préoccupations habituelles des bailleurs de fonds et des ONGI, qui portent sur les compétences administratives et la conformité contractuelle, et qui font l'objet de bien des évaluations organisationnelles et du renforcement des capacités, l'examen de ces questions passe par la compréhension de la santé et des capacités organisationnelles et l'approfondissement des aspects liés au rôle que joue la société civile. L'auto-proclamation des OSC comme porte-parole et l'influence des relations de financement sur leur redevabilité vis-à-vis de leurs bailleurs et partenaires plutôt qu'envers les communautés avec lesquelles elles travaillent représentent des dangers qu'il faut surveiller de près. Les nouveaux modèles de financement qui améliorent la durabilité organisationnelle tout en réduisant la dépendance externe, ainsi que les différentes manières de s'organiser méritent particulièrement d'être étudiés et partagés. Beaucoup d'organisations, notamment dans le domaine des entreprises sociales et parmi les mouvements sociaux, peuvent offrir des exemples innovants qui éclaireront les acteurs du domaine des ressources naturelles.

Références

- ¹ Barefoot Collective. 2009. *Barefoot Guide to Working with Organizations and Social Change*. Available at: www.barefootguide.org
- ² Maathai, Wangari. 2009. *The Challenge for Africa*. New York: Anchor Books
- ³ Mintzberg, Henry. 2015. Time for the plural sector. *Stanford Social Innovation Review* 13(3). Available at: http://www.ssireview.org/articles/entry/time_for_the_plural_sector
- ⁴ James, R. and J. Hailey. 2007. *Capacity Building for NGOs: Making it Work*. Praxis Series No. 2. Oxford: INTRAC.
- ⁵ As a single exception, one organization working on the rights of small-scale miners was interviewed as part of our sample of African CSOs.
- ⁶ Spenceley, A. (ed.) 2008. *Responsible Tourism: Critical issues for conservation and development*. London: Earthscan; World Trade Organization. 2014. *Towards Measuring the Economic Value of Wildlife Watching Tourism in Africa*. Briefing Paper. Madrid: UNWTO.
- ⁷ Anseuw, W., L. Alden Wily, L. Cotula and M. Taylor. 2012. *Land Rights and the Rush for Land: Findings of the Global Commercial Pressures on Land Research Project*. Rome: ILC.
- ⁸ Alden Wily, L. 2012. Looking back to see forward: the legal niceties of land theft in land rushes. *Journal of Peasant Studies* 39.3-4: 751-775.
- ⁹ Gibson, C.C. 1999. *Politicians and Poachers: The political economy of wildlife policy in Africa*. Cambridge: Cambridge University Press; Nelson, F., and A. Agrawal. 2008. Patronage or participation? Community-based natural resource management reform in sub-Saharan Africa. *Development and Change* 39(4): 557-585; Oyono, P.R. 2004. One step forward, two steps back? Paradoxes of natural resources management decentralisation in Cameroon. *Journal of Modern African Studies* 42(1): 91-111.
- ¹⁰ Ribot, J. C., A. Agrawal and A.M. Larson. 2006. Recentralizing while decentralizing: how national governments re-appropriate forest resources. *World Development* 34(11): 1864-1886.
- ¹¹ Diamond, L. and M.F. Plattner (eds.) 2010. *Democratization in Africa: Progress and retreat*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- ¹² Sachedina, H.T. 2008. *Wildlife is our oil: conservation, livelihoods and NGOs in the Tarangire ecosystem, Tanzania*. PhD Thesis. University of Oxford; Environmental Investigation Agency. 2014. *Vanishing Point: Criminality, Corruption and the Devastation of Tanzania's Elephants*. London: EIA.
- ¹³ Rights and Resources Initiative. 2014. *What Future for Reform? Progress and slowdown in forest tenure reform since 2002*. Washington, DC: Rights and Resources Initiative.
- ¹⁴ Although the Central African Republic has ratified ILO Convention 169, the only African country to do so, and the Democratic Republic of Congo is in the process of developing legislation that confers some rights to forests on the basis of customary possession.
- ¹⁵ Megevand, C. 2013. *Deforestation Trends in the Congo Basin: Reconciling Economic Growth and Forest Protection*. Washington, DC: World Bank.
- ¹⁶ Colchester, M. 1994. *Slave and Enclave: The Political Ecology of Equatorial Africa*. World Rainforest Movement.
- ¹⁷ In the Democratic Republic of Congo, for example, members of national CSOs campaigning against oil exploration reportedly have been receiving death threats and in a survey, 87% of CSOs stated that they did not engage in the issue of corruption, most of them explaining that they felt it was too dangerous. See Gouzou, J. 2012. Study on the role of Civil Society in Governance Processes in the Democratic Republic of Congo (DRC). Available at: <http://conflict.care2share.wikispaces.net/file/view/20120801+DRC+Civil+Society+%26+governance+udy+-vFinal+English+.pdf>
- ¹⁸ CIVICUS. 2013. *The CIVICUS 2013 Enabling Environment Survey*. Available at: <http://www.civicus.org/downloads/2013EEI%20REPORT.pdf>
- ¹⁹ Onyango, P. 2015. 'Kenya crackdown on terrorism threatens NGOs, wildlife, the media.' *Mongabay.com* April 3, 2015. Available at: <http://news.mongabay.com/2015/0403-sri-onyango-kenya-terrorism-crackdown-may-have-big-bad-impacts.html#ixzz3anOD26Qt>
- ²⁰ CIVICUS. 2014. *State of Civil Society Report 2014: Reimagining Global Governance*. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation.
- ²¹ Onyango, P. 2015.
- ²² Cornell, M. 2015. 'You could go to jail for tweeting this in Tanzania.' *National Geographic*. May 13, 2015. Available at: <http://voices.nationalgeographic.com/2015/05/13/you-could-go-to-jail-for-tweeting-this-in-tanzania/>
- ²³ Adapted from Maliasili Initiatives' Theory of Change: 2011/2012 Biennial Report, page 7
- ²⁴ Galvin, K.A. and R. Reid. 2014. 'An experiment goes "wild" in Kenya.' *Huffington Post*. Available at: http://www.huffingtonpost.com/american-anthropological-association/an-experiment-goes-wild-i_b_5599446.html; Glew, Louise, Malcom D. Hudson, and Patrick E. Osborne. 2010. Evaluating the effectiveness of community-based conservation in northern Kenya: A report to The Nature Conservancy. *Unpublished project report*; Northern Rangelands Trust. 2014. *NRT State of the Conservancies 2014*.

- ²⁵ Mpingo Conservation & Development Initiative. 2014. *Annual Report 2013-2014*. MCDI.
- ²⁶ <http://www.v-c-s.org/methodologies/methodology-avoided-forest-degradation-through-fire-management-v10>; See also: Ball, S. and J. Makala. 2014. *Making REDD work for communities and forests: Three shared lessons for project designers*. Gatekeeper Series No. 155. London: International Institute for Environment and Development.
- ²⁷ Kabiri, N. 2010. Historic and contemporary struggles for a local wildlife governance regime in Kenya. In F. Nelson (ed.), *Community Rights, Conservation and Contested Land: The Politics of Natural Resource Governance in Africa*: 121-144. London: Earthscan
- ²⁸ Kenya Forests Working Group (KFWG). 2006. *Collective action for conservation: The Kenya Forests Working Group story (1995-2005)*. Nairobi: KFWG.
- ²⁹ Owen-Smith, Garth. 2011. *An Arid Eden: A personal account of conservation in the Kaokoveld*. Jonathan Ball Publishers.
- ³⁰ NACSO. 2014. *Community Conservation in Namibia: A review of communal conservancies, community forests and other CBNRM initiatives*. Windhoek: NACSO.
- ³¹ NACSO, 2014.
- ³² IRDNC. 2011. *Lessons from the Field*. Windhoek: IRDNC.
- ³³ Roe, D., F. Nelson, and C. Sandbrook (eds). 2009. Community management of natural resources in Africa: Impacts, experiences and future directions. Natural Resource Perspectives No. 18. London: International Institute for Environment and Development.
- ³⁴ Peters, T.J. and R.H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper Collins.
- ³⁵ Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, G.P. Montalvan. 2002. *Organizational assessment: A framework for improving performance*. Ottawa: IDRC.
- ³⁶ Renzi, M. 1996. An integrated toolkit for institutional development. *Public Administration and Development* 16(5): 469-483.
- ³⁷ Kaplan, A. 1999. "The developing of capacity." Cape Town: Community Development Resource Association.
- ³⁸ Kania, J. and M. Kramer. 2011. Collective impact. *Stanford Social Innovation Review* 9.1: 36-41.
- ³⁹ Specifically, a session hosted by Maliasili Initiatives and Well Grounded at the Global Land Forum, held in Dakar, Senegal, in May 2015. <http://www.maliasili.org/maliasili-round-up-strongafricancsos-strategic-planning-and-csos-in-action/>
- ⁴⁰ Available at: http://www.forestsmonitor.org%2Fuploads%2F2e90368e95c9fb4f82d3d562fea6ed8d%2Fplunder_1_.pdf
- ⁴¹ For a video introducing SDI's work, see: http://www.sdiliberia.org/our_history
- ⁴² This box is based on an interview with Silas Siakor, Founder, Sustainable Development Institute.
- ⁴³ IRDNC, 2011.
- ⁴⁴ Barefoot Collective, 2009.
- ⁴⁵ See for example: 'What makes a strong organizations? Six insights from African CSOs': <http://www.maliasili.org/what-makes-a-strong-organization-six-insights-from-african-csos/>
- ⁴⁶ Though see recent commentary by Gabariza: <http://gabazira.com/2015/01/21/local-cso-recycled-ingo/>
- ⁴⁷ The Reality of Aid 2014 Report Theme Statement: Partnership and the Post-MDGs. <http://www.realityofaid.org/wp-content/uploads/2013/10/RoA-2014-Report-Theme-Statement.pdf>
- ⁴⁸ OECD netFWD. 2014. *Venture Philanthropy in Development: Dynamics, Challenges and Lessons in the Search for Greater Impact*. Paris: OECD Development Centre.
- ⁴⁹ UNDP. 2011. Official Development Assistance. Chapter 5 in *Towards Human Resilience: Sustaining MDG Progress in an Age of Economic Uncertainty*. New York: UNDP. Available at: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Towards%20Human%20Resilience/Towards_SustainingMDGProgress_Ch5.pdf
- ⁵⁰ Busanhlfr.org. 2011. 'Busan Partnership for Effective Development Cooperation.' Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness, Busan, Republic of Korea. Available at: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf>
- ⁵¹ For example, some northern European countries channel up to 30% of their funding to CSOs whereas for France or Japan, civil society funding accounts for less than 5% of total funding. See: Baobab 2015. *Civil Society Aid Trends 2015*. Baobab Briefing No. 3. <http://www.baobab.org.uk/wp-content/uploads/2015/01/BBAidTrends2015.pdf>
- ⁵² Scanteam. 2007. *Support Models for CSOs at Country Level Synthesis Report*. NORAD Report 1/2008 Discussion. Oslo: NORAD.

- ⁵³ Nilsson, A., Holmberg, A., Mod er, P., Brekke Mogen, M., Chritoplos, I., and Jessica Rothman, 2013. *Review of Civil Society Support Modalities at Sida HQ and Swedish Embassies*. Final Report, Sida Decentralized Evaluation #15.
- ⁵⁴ Baobab, 2015. Note that the OECD data presented in this analysis defines civil society as “all types of non-profit organisation, including local, national, and international non-governmental organisations, trade unions, industry associations, etc.”
- ⁵⁵ Baobab, 2015.
- ⁵⁶ Civil Society Partnership for Development Effectiveness. 2013. *An Enabling Environment for Civil Society Organizations: A Synthesis of Evidence of Progress since Busan*. Available at: <http://www.csopartnership.org/an-enabling-environment-for-csos-a-synthesis-of-evidence-of-progress-since-busan/>
- ⁵⁷ International NGO Training and Research Centre (INTRAC). 2013. Support to Civil Society: Emerging Evaluation Lessons. Evaluation Insights, OECD DAC. Available at: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/Evaluation%20Insight%20Civil%20Society%20FINAL%20for%20print%20and%20WEB%2020131004.pdf>
- ⁵⁸ Oxfam. 2015. To Fight Corruption, Localize Aid. Oxfam Research Report, Oxfam America. Available at: <http://www.oxfamamerica.org/static/media/files/CorruptionFINAL-small.pdf>
- ⁵⁹ INTRAC, 2013
- ⁶⁰ INTRAC, 2013.
- ⁶¹ See: <http://www.accountability.or.tz/>
- ⁶² While AcT presents a relatively strong funding model for large development agencies in channeling core unrestricted support to a diverse range of African CSOs, the implementation and management of the program, according to some interviewees, has not been immune to some of the typical challenges associated with international development aid funding, including around funding disbursement timing and compliance and reporting requirements.
- ⁶³ Bodono, Adams. 2013. *African Diaspora Remittances are Better than Foreign Aid Funds: Diaspora-driven development in the 21st century*. World Economics 14 (4) pp 21-28
- ⁶⁴ See: <http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-22169474>
- ⁶⁵ Hailey, John. 2011. *NGO funding and private philanthropy*. OnTRAC (49)
- ⁶⁶ Desai and Kharas. 2009. *Do Philanthropic Citizens Behave Like Governments? Internet-based Platforms and the Diffusion of International Private Aid*. Wolfensohn Center for Development. Working Paper 12
- ⁶⁷ <http://www.geofunders.org/>
- ⁶⁸ John, R. 2006. *Venture Philanthropy: The evolution of high engagement philanthropy in Europe*. Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- ⁶⁹ OECD netFWD, 2014.
- ⁷⁰ Shoemaker, P. 2015. *Re-constructing Philanthropy from the Outside-in*. Seattle: Social Venture Partners. Available at: http://socialventurepartners.org.s3.amazonaws.com/www.socialventurepartners.org/sites/1/2015/02/Re-Constructing_Philanthropy_FINAL.pdf
- ⁷¹ McCray, J. 2014. *Is Grantmaking Getting Smarter? A national study of philanthropic practice*. Washington, DC: Grantmakers for Effective Organizations.
- ⁷² Pharaoh and Bryant. 2012. *Global Grant-Making: A review of UK foundations' funding for international development*. Nuffield Foundation
- ⁷³ Butler, R. 2008. 'Group takes “venture capital” approach to conservation'. Mongabay.com, 16 September, 2008. Available at: <http://news.mongabay.com/2008/0916-wcn.html>
- ⁷⁴ This Box is based on an interview with Margaret Rugadya, Program Officer for Natural Assets, Ford Foundation Office for Eastern Africa.
- ⁷⁵ INTRAC. 2004. *Autonomy or dependence? North-South NGO Partnerships*. INTRAC Briefing Paper No. 6.
- ⁷⁶ Rainforest Foundation Norway. 2012. *Rainforest Foundation Norway Strategy 2008-2017*. Revised 2012. Available at: http://www.regnskog.no/en/rainforest-foundation-norway/_attachment/35886?_ts=1416f38d79e
- ⁷⁷ Rodríguez, J. P., et al. 2007. Globalization of conservation: a view from the South. *Science* 317(5839): 755-756.
- ⁷⁸ Brockington, D. and K. Scholfield. 2010. Expenditure by conservation nongovernmental organizations in sub-Saharan Africa. *Conservation Letters* 3(2): 106-113.

- ⁷⁹ Mace, G., P. Kareiva, R. Lalasz and M. Marvier. 2012. Conservation in the Anthropocene: beyond solitude and fragility. *Breakthrough Journal*. Available at: <http://thebreakthrough.org/index.php/journal/past-issues/issue-2/conservation-in-the-anthropocene/>
- ⁸⁰ INTRAC. 2015. "The Role of INGOs in complex and politically charged contexts." *Ontrac Newsletter*. No. 59. <http://intrac.org/data/files/resources/832/ONTRAC-59-The-role-of-INGOs-in-complex-and-politically-charged-contexts.pdf>
- ⁸¹ See: <http://capacityforconservation.org/>
- ⁸² For a rare example of documentation of long-term INGO investments in local capacity development within the conservation field, see: Bruton-Adams, M., N.P. Hadley, A. Newman, and S. Menazza Olmsted. 2011. *Micronesians in Island Conservation - Lessons from a Conservation Leaders' Learning Network: 2000-2010*. L. Isaac (Ed.). Asia Pacific Conservation Region Marine Program Report No 5/11. The Nature Conservancy.
- ⁸³ Newman, A. 2001. Built to Change: Catalytic Capacity-Building in Non-Profit Organizations. Sabbatical report submitted to The David and Lucille Packard Foundation and The Nature Conservancy. Unpublished report.
- ⁸⁴ www.cepf.net
- ⁸⁵ Olson, D. 2010. A decade of conservation by the Critical Ecosystem Partnership Fund 2001-2010: An independent evaluation of CEPF's global impact. Conservation Earth for the Critical Ecosystem Partnership Fund, Arlington, Virginia.
- ⁸⁶ Interview with Nina Marshall, Critical Ecosystems Partnership Fund.
- ⁸⁷ Fairburn, W. 2013. An Evaluation of Capacity Development Initiatives within the Birdlife International Partnership. MSC Thesis, Imperial College London.
- ⁸⁸ E.g. Rodriguez et al., 2007; Sachedina, 2008; Brockington and Scholfield, 2010.
- ⁸⁹ Rodríguez, J. P., et al. 2007.
- ⁹⁰ Sachedina, H.T. 2010. *Disconnected nature: the scaling up of African Wildlife Foundation and its impacts on biodiversity conservation and local livelihoods*. Antipode 42.3: 603-623; Igoe, J. 2004. *Conservation and globalization: A study of national parks and indigenous communities from East Africa to South Dakota*. Belmont, California: Thomson/Wadsworth.
- ⁹¹ Carstarphen, N. 2013. Sustainable Investment in Local Capacity for Democracy and Peace: A Global Evaluation of Partners for Democratic Change. Washington, D.C.: Partners for Democratic Change International.
- ⁹² PDCI web site: <http://www.partnersglobal.org/what/CS-leadership>
- ⁹³ INTRAC, 2013.
- ⁹⁴ INTRAC. 2014. Study on Support to Civil Society through Multi-donor Funds. Final report.
- ⁹⁵ Barefoot Collective, 2009.
- ⁹⁶ Gouzou, 2012
- ⁹⁷ Gregory, A.G. and D. Howard. 2009. *The non-profit starvation cycle*. Stanford Social Innovation Review. Available at: http://www.ssireview.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle/
- ⁹⁸ Gregory and Howard, 2009.
- ⁹⁹ Society for Participatory Research in Asia. 2012. Civil Society @ Crossroads: Shifts, Challenges, Options. PRIA, CDRA, PSO, INTRAC, EASUN, ICD. Available at: <http://www.intrac.org/data/files/resources/757/Civil-society-at-a-Crossroads-Global-Synthesis-Report.pdf>
- ¹⁰⁰ See INTRAC 2013.
- ¹⁰¹ Hirshfield, I. 2014. *Investing in leadership to accelerate philanthropic impact*. Stanford Social Innovation Review. Available at: http://www.ssireview.org/blog/entry/investing_in_leadership_to_accelerate_philanthropic_impact

Annexe I

Liste des organisations et personnes interrogées

- ▶ Accountability in Tanzania (ACT), KPMG Programme
- ▶ ACT Kenya
- ▶ Action Aid
- ▶ Advocates Coalition for Development and Environment (ACODE)
- ▶ Agence norvégienne de développement international (NORAD)
- ▶ Agence Suédoise de Coopération Internationale au Développement (SIDA)
- ▶ Ambassade de Finlande, Tanzanie
- ▶ Ambassade de Norvège en Tanzanie
- ▶ Birdlife International
- ▶ Brainforest
- ▶ Capacity Building and Leadership Institute
- ▶ Carrie Foster
- ▶ Centre International de Recherche et de Formation des ONG (INTRAC)
- ▶ Centre pour l'Information Environnementale et le Développement Durable (CIEDD)
- ▶ Coalition Internationale pour l'Accès à la Terre (ILC)
- ▶ Comic Relief
- ▶ Community Development Resource Association
- ▶ Community Development Support Services
- ▶ Davine Thaw
- ▶ Desert Research Foundation of Namibia
- ▶ Développement Rural Intégré et Protection de la Nature (IRDNC)
- ▶ Dynamique des Groupes de Peuples Autochtones (DGPA)
- ▶ East African Wildlife Society
- ▶ EASUN
- ▶ Fauna & Flora International
- ▶ FERN
- ▶ Fondation Ford – Bureau du Programme régional d'Afrique orientale
- ▶ Fonds de Partenariat pour les Écosystèmes Critiques
- ▶ Friends of Lake Turkana
- ▶ Haki Madini
- ▶ Initiative Côte Est Africaine de WWF
- ▶ Initiative Mpingo pour la Conservation et le Développement (MCDI)
- ▶ Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED)
- ▶ Institut Mondial des Ressources
- ▶ Kenya Land Alliance
- ▶ Kivulini Trust
- ▶ Maison de l'Enfant et de la Femme Pygmée (MEFP)
- ▶ MDF Training and Consultancy
- ▶ MJUMITA
- ▶ MS Training Center for Development and Cooperation (MS-TCDC)
- ▶ Mwambao Coastal Community Network (Mwambao)
- ▶ Namati
- ▶ Namibia Nature Foundation
- ▶ Natural Justice
- ▶ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)
- ▶ Oxfam
- ▶ Policy Forum
- ▶ Proforest
- ▶ Programme de microfinancements du PNUD, Bureau du Kenya
- ▶ Programme Régional CBNRM du WWF
- ▶ Rainforest Foundation RU
- ▶ Réseau CREF
- ▶ Réseau Ressources Naturelles (RRN)
- ▶ Sustainable Development Institute (SDI)
- ▶ Sea Sense
- ▶ Segal Family Foundation
- ▶ SNV Netherlands Development Organization
- ▶ Synchronicity Earth
- ▶ Tanzania Forest Conservation Group
- ▶ The Christensen Fund
- ▶ The Nature Conservancy, Programme Afrique
- ▶ Tree Aid
- ▶ Ujamaa Community Resource Team (UCRT)
- ▶ USAID
- ▶ WWF Namibie



#StrongAfricanCSOs