



Le paysage des Organisations de la Société Civile africaines

RAPPORT 2019

Sommaire

3	A propos du rapport
4	Pourquoi « capacité organisationnelle » ?
5	Méthodologie
6	Le paysage des Organisations de la Société Civile africaines : vue d'ensemble
10	Synthèse des données clés
19	10 (principaux) conseils à destination des bailleurs de fonds
20	Remerciements

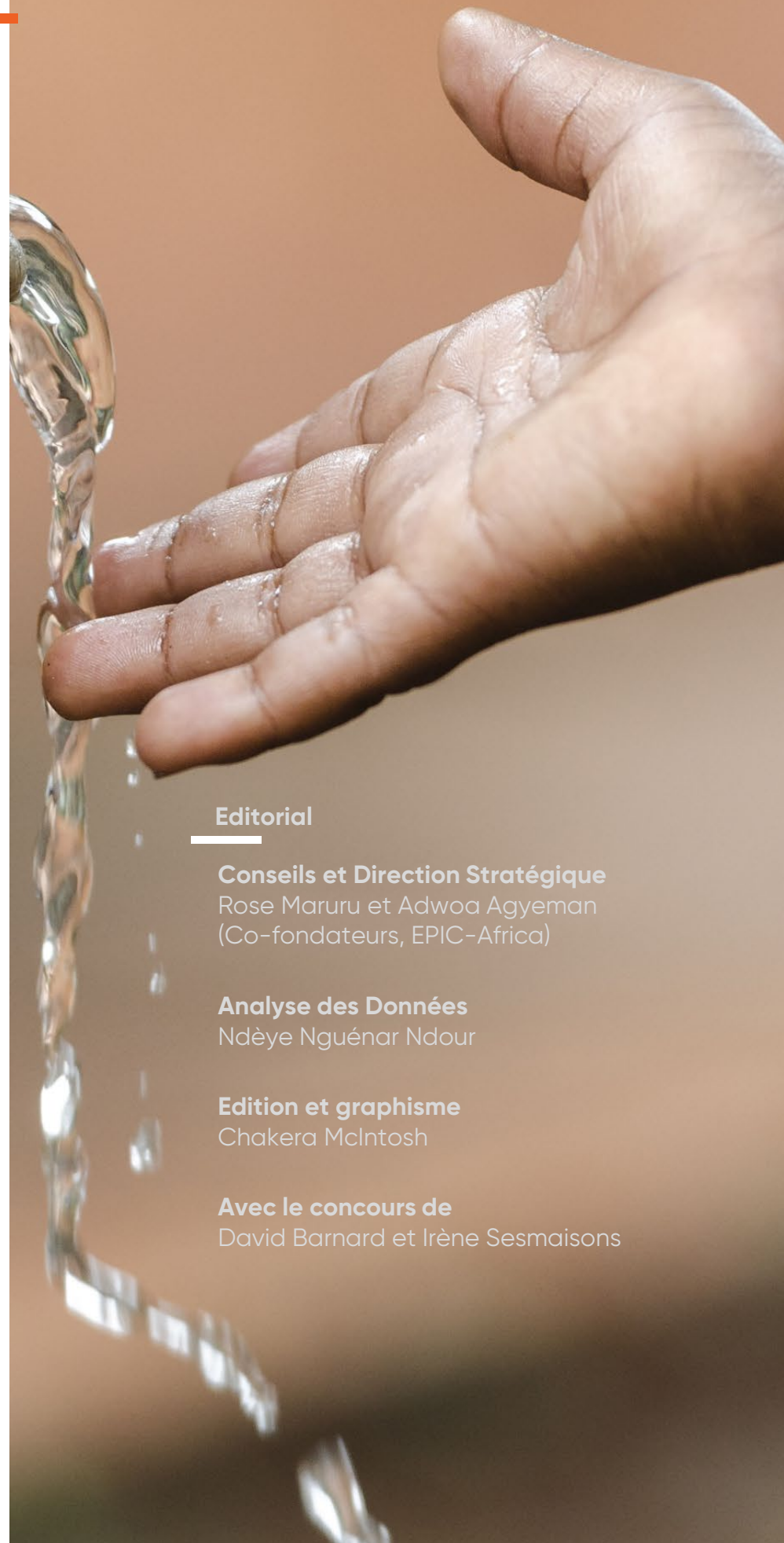
Editorial

Conseils et Direction Stratégique
Rose Maruru et Adwoa Agyeman
(Co-fondateurs, EPIC-Africa)

Analyse des Données
Ndèye Nguénar Ndour

Edition et graphisme
Chakera McIntosh

Avec le concours de
David Barnard et Irène Sesmaisons





A propos du rapport

Alors que les Organisations de la Société Civile (OSC) africaines sont en première ligne du développement en Afrique, leurs contributions demeurent en grande partie invisibles.

EPIC-Africa a établi ce rapport afin d'attirer l'attention sur les organisations de la société civile africaines – ce qu'elles font, comment elles le font, et les défis organisationnels auxquels elles doivent faire face et qui les empêchent d'avoir un impact plus fort. Ces informations sont vitales pour les individus et les organisations qui souhaitent s'impliquer de façon significative aux côtés des Organisations de la Société Civile (OSC) africaines.

Ce rapport propose un aperçu rare des OSC africaines, basé sur un échantillon de près de 400 OSC présentes dans 46 pays. Il apporte une image plus précise du paysage des OSC : axes prioritaires, typologies de structures, sources de financement, capacité et adaptabilité stratégique. Ce rapport soulève également de nombreuses questions sans réponses et nous pousse à mener des recherches et analyses plus avancées. Par exemple, quel est le profil des plus de 15% d'individus qui donnent aux OSC africaines ? Quelle est l'efficacité des conseils d'administrations des OSC africaines (90% des organisations interrogées indiquent avoir un conseil d'administration) ?

Ce rapport se base sur les constats que EPIC-Africa a pu établir lors de la première édition des Excellence Awards des OSC africaines. Ce concours a été conçu avec l'objectif de démontrer l'importance de la capacité organisationnelle dans l'atteinte de l'objectif d'impact des programmes menés. Le concours a permis d'évaluer l'excellence des organismes participants à travers huit éléments clés définissant la capacité organisationnelle : Compétence et Adaptabilité Stratégique, Leadership et Gouvernance, Santé Financière et Management, Ressources Humaines et Développement du Personnel, Opérations, Communication, Partenariats et Alliances, et Suivi/Évaluation. Pour plus d'informations sur les Awards, [cliquez ici](#).

Nous espérons que ce rapport vous permettra une meilleure appréhension du secteur des OSC africaines et qu'il vous incitera à vous pencher davantage sur les enjeux et problématiques qui impactent la capacité organisationnelle des OSC africaines. Notre objectif est de donner des premières clés aux donateurs individuels, chercheurs et bailleurs de fonds ainsi qu'aux OSC, afin que l'on puisse relever certains des principaux défis auxquels les OSC africaines font face.

Pourquoi "capacité organisationnelle" ?

Le prisme de l'efficacité organisationnelle nous a permis d'examiner comment une organisation accomplit son travail. Non seulement nous avons posé la question de l'atteinte des résultats, mais, afin d'aller plus loin, nous leur avons demandé si elles arrivent à mobiliser les moyens pour renforcer leur capacité et gérer leurs environnements complexes, tout en conduisant leur organisation vers l'avenir, en toute sécurité

La capacité organisationnelle est indispensable, elle devrait être une priorité, un investissement stratégique afin de garantir la qualité et la bonne exécution des programmes, car elle est indissociable du succès. Ce rapport présente les meilleures pratiques relevées dans chacun des huit éléments évalués lors des Excellence Awards des OSC africaines. Cette approche permet aux lecteurs de voir en quoi les OSC les plus efficaces et les mieux gérées de la cohorte 2019 ont excellé.



Soutenir la capacité organisationnelle permettra aux OSC de continuer à être des catalyseurs du changement transformationnel dont notre continent a besoin "

D'après C.R. Hibbs, auteur de « *Integrating Capacity and Strategy: A Handbook for Next Generation Grantmakers and Grantees* », la capacité organisationnelle a été sous-estimée dans les pratiques philanthropiques et la littérature disponible. Elle est souvent considérée comme secondaire par rapport à la logique de programme. Pourtant, les organisations ont besoin de capacités, d'acquérir des connaissances et de se doter d'infrastructures opérationnelles pour mener des programmes de qualité efficaces et durables. Le renforcement des capacités fait donc partie intégrante de la stratégie et mérite le même niveau d'attention que celui donné à la programmation.

Méthodologie

Ce rapport se base sur des données collectées au travers des Excellence Awards des OSC africaines, qui a évalué huit éléments clés de la capacité organisationnelle.



Les OSC ont eu la possibilité de déposer leur candidature pour les Awards de Octobre 2018 à Janvier 2019. Les OSC devaient soumettre leurs données – informations détaillées sur leurs pratiques organisationnelles - via un portail internet. En partageant leurs données, les OSC ont eu l’opportunité de s’autoévaluer et de bénéficier d’un rapport de diagnostic qu’elles peuvent utiliser comme référence. Ce concours aura été aussi pour elles l’opportunité d’initier un dialogue avec leurs bailleurs de fonds sur la question cruciale de leurs besoins en renforcement de capacités. Plus de 1000 OSC se sont inscrites sur la plateforme, dont près de 400 provenant de 46 pays. Les vainqueurs ont été annoncé en Mai 2019, après un processus rigoureux en 5 étapes :

Etape I – Classement initial

Le classement initial de tous les candidats s’est fait automatiquement par des algorithmes intégrés à la candidature en ligne.

Etape II – Présélection

Les 45 meilleurs candidats (i.e. le top cinq de chaque catégorie évaluée plus les cinq premiers dans l’ensemble) ont été soumis à une seconde phase d’évaluation où ils ont répondu à des questions supplémentaires et fourni davantage de documents. Ce processus s’est également effectué en ligne et a permis d’établir une liste restreinte finale de 27 organisations.

Etape III – Interviews vidéo

Les 27 meilleurs candidats ont alors été invités à répondre à des questions supplémentaires par vidéo.

Etape IV – Vérification des références

EPIC-Africa a revu les références proposées par les organisations partenaires et les donateurs.

Etape V – Examen du Jury

Un **jury** d’éminents dirigeants d’OSC et d’organismes philanthropiques a évalué le résumé des recommandations pour chaque catégorie puis sélectionné les vainqueurs finaux.

Ce rapport souligne les données collectées les plus significatives, obtenues au cours de ce processus.

Le paysage des Organisations de la Société Civile africaines :

vue d'ensemble

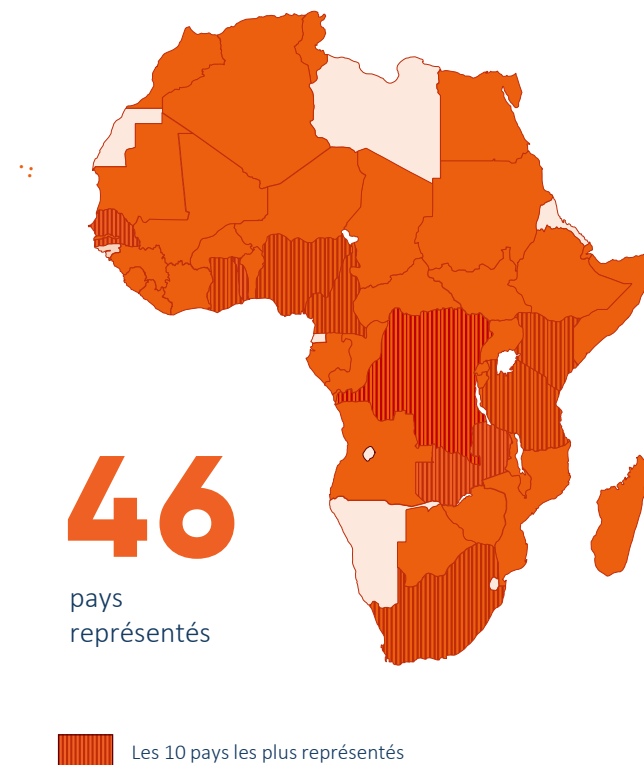
Données clés

Près de
1000 

OSC sont enregistrées
sur notre plateforme

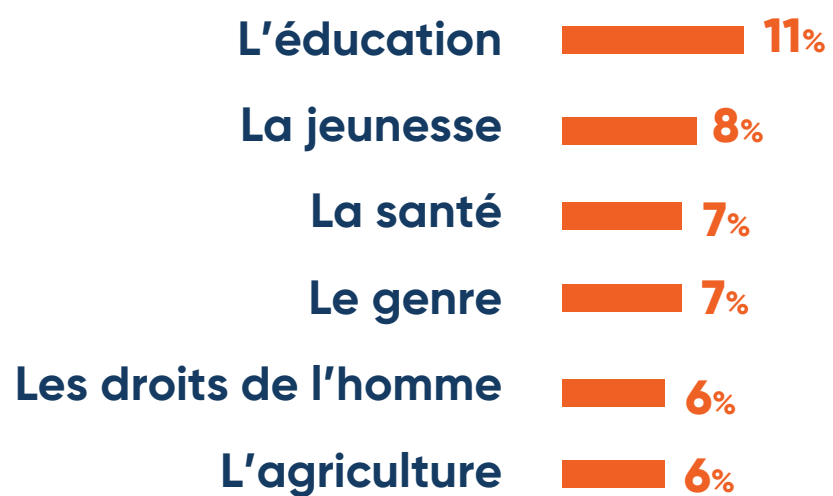
389 

OSC entièrement vérifiées



Domaines d'intervention prioritaires

Les 6 principaux domaines d'intervention des OSC africaines interrogées sont :

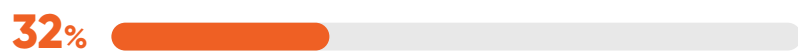


Synthèse des données collectées

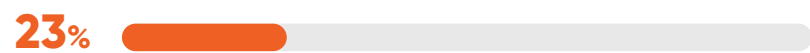
Orientation stratégique

Les domaines d'intérêts stratégiques principaux des OSC ayant répondu à notre questionnaire sont : le Renforcement de capacités, le Plaidoyer, la Prestation de Services, et think tank / recherche politique.

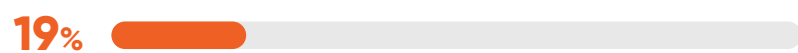
Renforcement de capacités



Plaidoyer



Prestation de Services

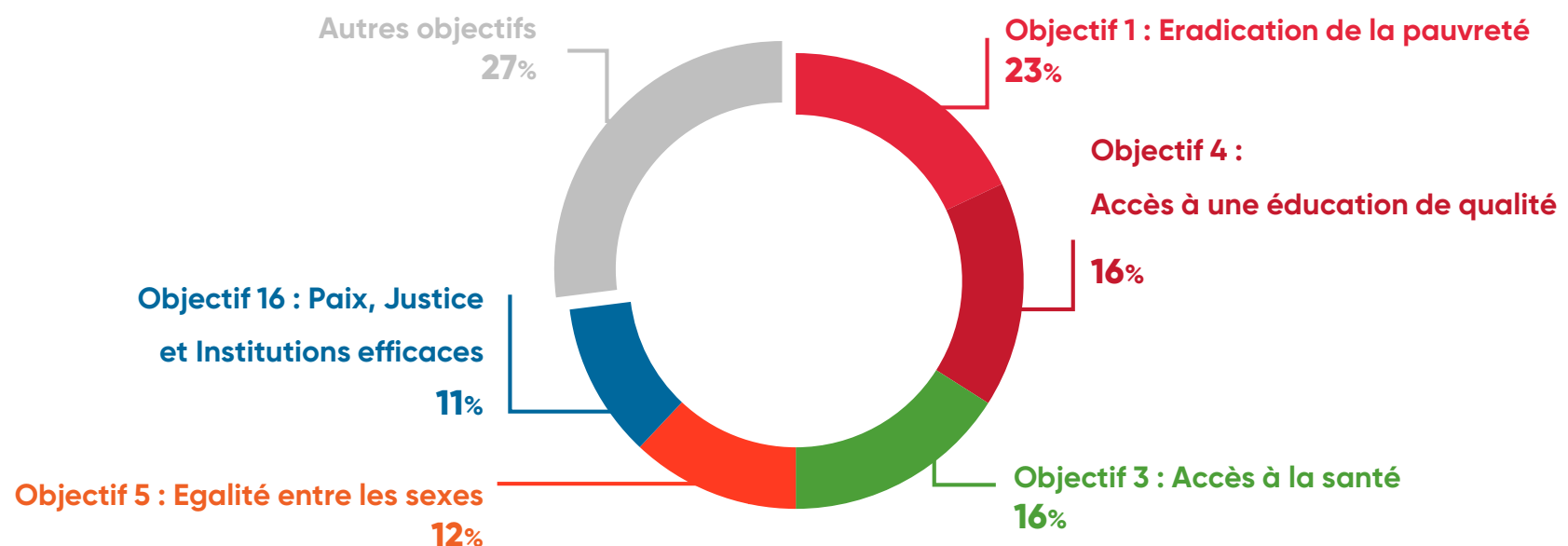


Think Tank



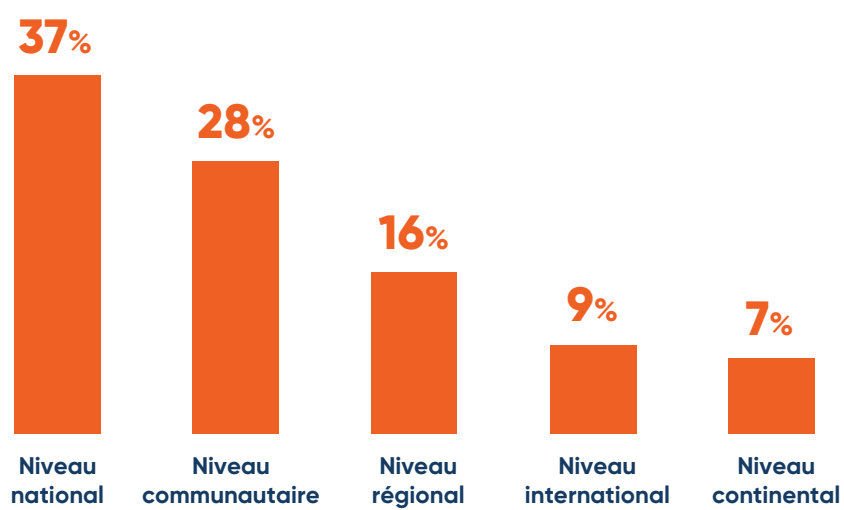
Les ODD les plus représentés

Les cinq objectifs de développement durable correspondant aux domaines d'actions prioritaires des OSC africaines, objet de la présente étude, sont :



Couverture géographique des actions menées

La majorité des OSC africaines interrogées opèrent au niveau national, suivies de près par celles qui opèrent au niveau communautaire.

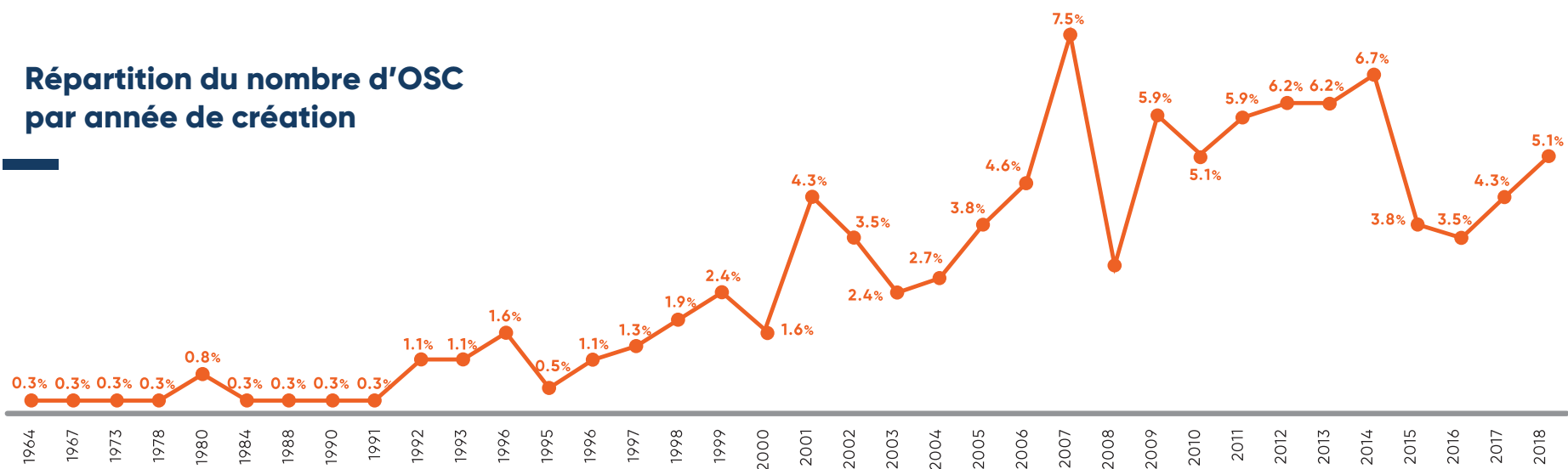


Année de création des OSC



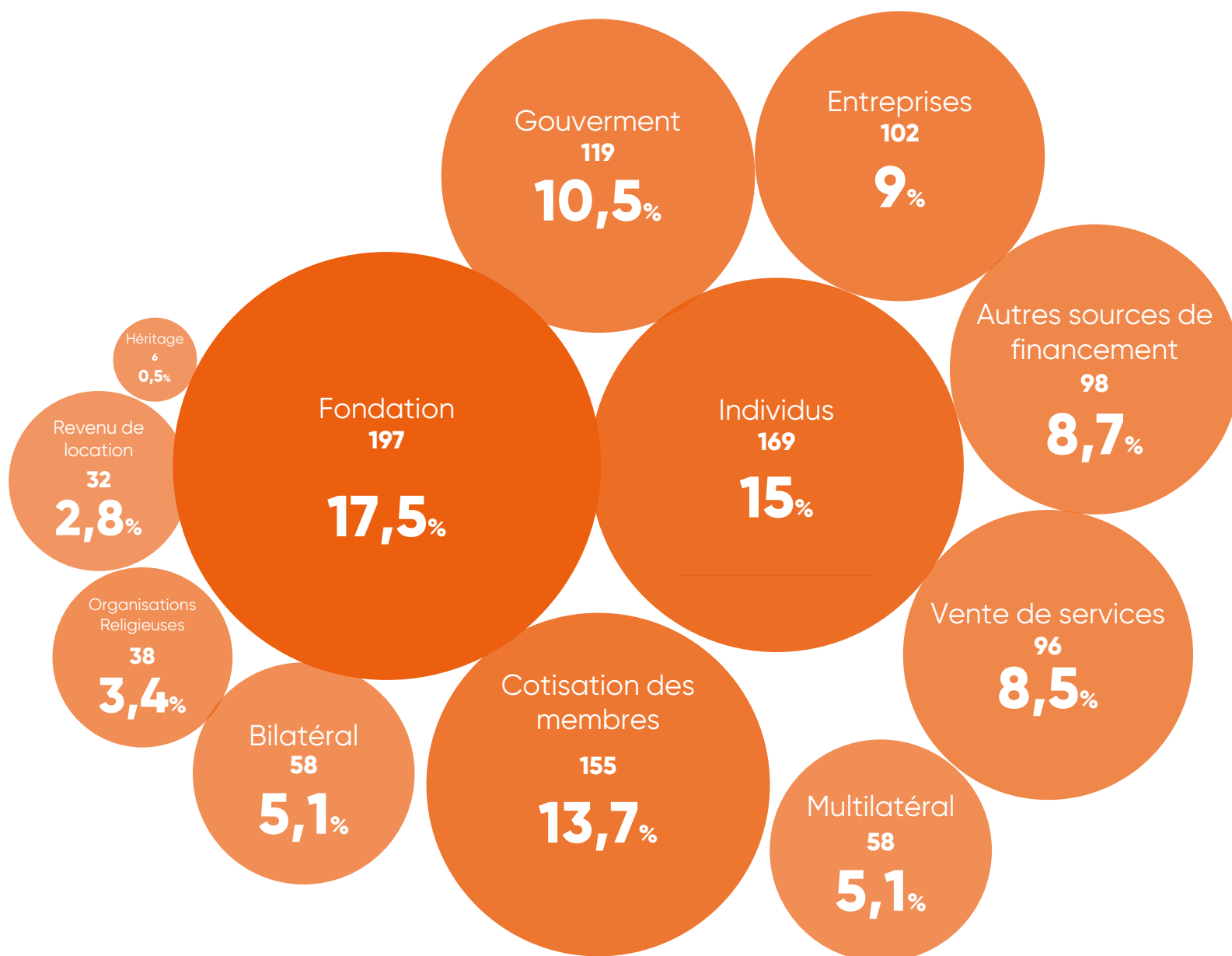
des OSC interrogées ont été créées après 2007

Répartition du nombre d'OSC par année de création



Sources de Financement

Les fondations * sont apparues comme la source de financement la plus fréquemment citée pour les OSC africaines de cette enquête



* Ce graphique met en évidence une variété de sources de financement pour la plupart des OSC africaines. De nombreuses organisations citent les fondations comme principale source de financement, tant à l'échelle locale qu'internationale. La plupart des organismes tentent activement de diversifier leurs sources de financement et, même si les montants ne sont peut-être pas importants, ils cherchent à obtenir l'appui de sources locales de financement.

Capacité organisationnelle : **SYNTHÈSE DES DONNÉES CLÉS**

Rappelons que les Excellence Awards des OSC africaines ont permis de les classer en fonction de l'étude effectuée de huit critères retenus de capacité organisationnelle. Nous avons ainsi pu répertorier les bonnes pratiques relevées correspondant à chaque critère retenu de capacité organisationnelle. Les principaux enseignements sont présentés dans les pages qui suivent.





Compétence et Adaptabilité Stratégique

72%

des organisations interrogées ont établi **un plan stratégique**

93%

des organisation interrogées ont posé **un ensemble de valeurs**

95%

des OSC interrogées ont **défini leur mission**

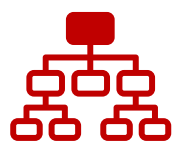
Cet indicateur évalue la clarté et la cohérence dans l'articulation d'une part, du problème social que l'organisation s'efforce de résoudre (vision et théorie du changement), d'autre part, de l'axe sur lequel elle va se concentrer (priorités), de la façon dont elle va réussir (objectifs et résultats) et enfin des compétences nécessaires pour qu'elle atteigne l'impact qu'elle vise.

Bonnes pratiques

- **Pratiquer l'apprentissage en continu est un outil efficace de modification de la trajectoire suivie**
- **Le plan stratégique est basé sur les résultats de l'évaluation des précédents plans stratégiques ainsi que l'analyse approfondie de l'environnement de travail**
- **Les résultats des programmes sont étroitement associés à la capacité organisationnelle et aux budgets**



Leadership et Gouvernance

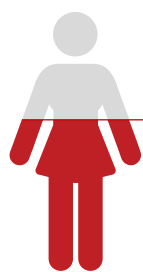


90%

des organisations interrogées sont dotées d'un conseil d'administration

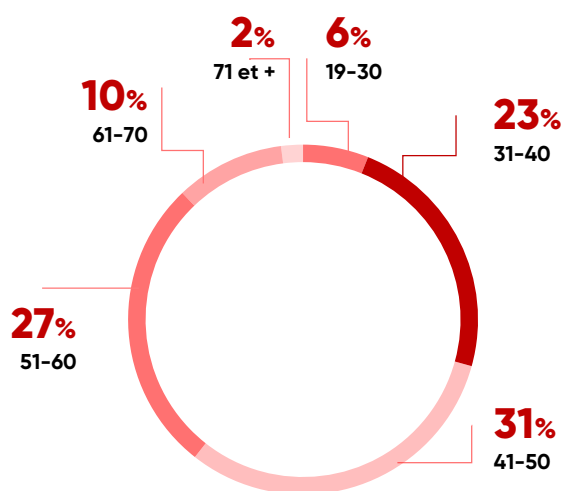


Les conseils d'administration ont en moyenne **5 membres**



46%

sont des **femmes**



Représentation des tranches d'âge des membres des conseils d'administration

Cet indicateur évalue la capacité de la gouvernance (conseil d'administration et directeur exécutif) à guider leur organisation à travers leurs aspirations pilotant et éventuellement redéfinissant la stratégie avec intégrité et sans conflits d'intérêt. Il examine les structures de gouvernance qui garantissent la responsabilité de l'organisation.

Bonnes pratiques

- **Les structures composant la gouvernance – conseil d'administration, directeur exécutif – bénéficient d'une expérience, de compétences et de qualifications solides**
- **Le conseil d'administration est divers et a une durée de mandat stipulée**
- **Les règlements incluent des conditions pour protéger l'intégrité, tels que les conflits d'intérêts et codes de conduites pour le conseil d'administration et les membres du personnel**



Santé Financière et Management

 **18** mois représente la **durée moyenne des subventions**

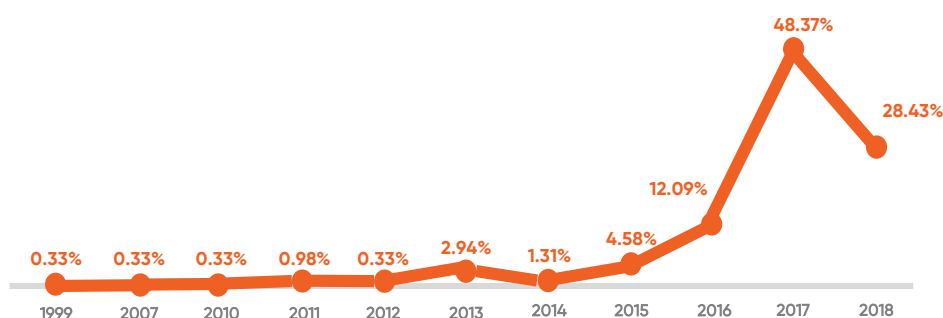
 **20%** des subventions vont au **soutien de base**

70% 

des OSC interrogées énoncent au moins **3 bailleurs** pour les 3 dernières années fiscales

Année la plus récente des audits externes des états financiers

Presque 50% des organisations interrogées avaient effectué un contrôle externe au cours de l'année précédente



Cet indicateur évalue la capacité d'une organisation à développer et maintenir des politiques financières qui la protègent et assurent sa pérennité : sources de financement diversifiées, contrôles permanents et de bonnes décisions en matière de financement.

Bonnes pratiques

- **Les sources de financement sont diversifiées, incluant des partenariats avec des fondations privées étrangères, des entreprises locales, des individus, ainsi que des revenus propres**
- **Des audits financiers externes annuels sont effectués systématiquement**
- **Des directives de contrôle interne sont documentées afin d'assurer l'efficacité opérationnelle ainsi que le respect des lois et règlements en vigueur**
- **Des politiques et procédures de gestion financières sont détaillées**



Ressources Humaines et Développement du Personnel

 **18** correspond à l'**effectif moyen**

46% 

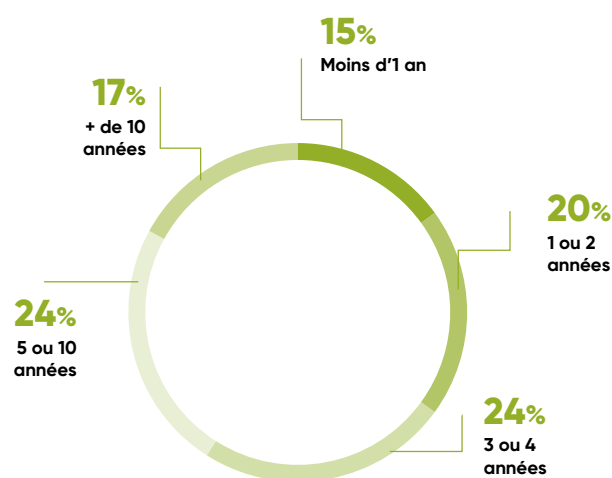
des organisations interrogées ont **un manuel de ressources humaines**

Cet indicateur analyse la pertinence de l'expérience professionnelle et des différentes compétences des membres du personnel, ainsi que des politiques et processus de gestion du personnel - du recrutement au taux de turnover.

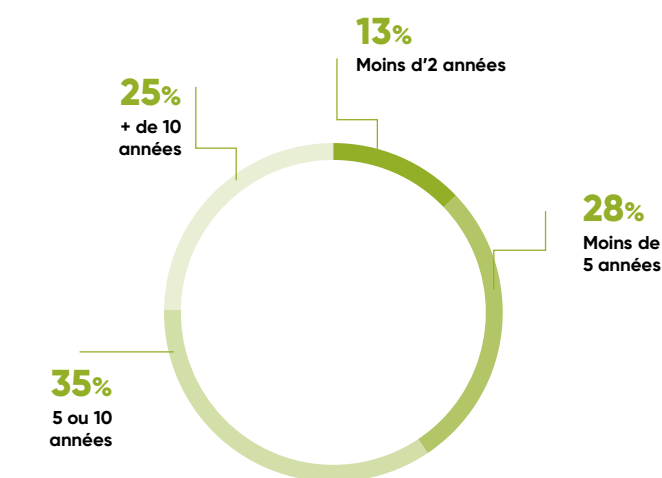
Bonnes pratiques

- Le personnel démontre des compétences et expériences nécessaires et pertinentes
- La gestion du personnel est un axe de la stratégie
- Une politique de développement des compétences du personnel est en place, participe au renforcement des capacités de l'organisation, à la motivation du personnel et à sa fidélisation

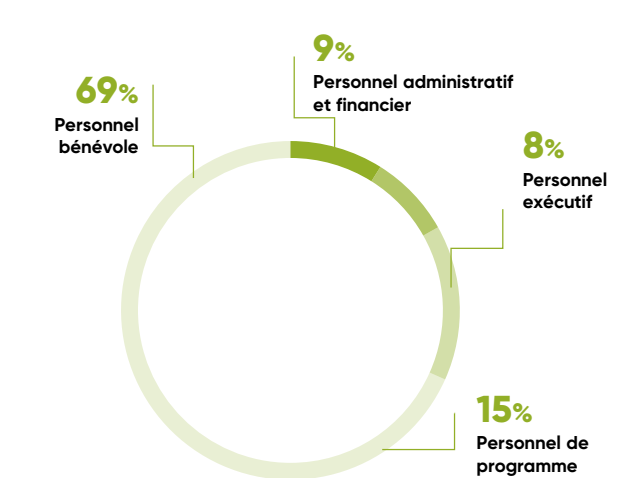
Nombre d'années d'expérience des membres du personnel



Durée moyenne à la tête de l'organisation



Profil des employés





Opérations



85%

des organisations interrogées ne bénéficient pas d'une **stratégie informatique**

74%



des organisations interrogées font appel à un **conseiller juridique**

56%



des organisations interrogées sont au courant et profitent des cadres juridiques et fiscaux qui peuvent bénéficier à leur organisation c'est-à-dire **des achats de biens et services hors taxes**

Cet indicateur évalue l'adéquation entre les installations physiques d'une part, l'environnement informatique d'autre part, et enfin l'accès de l'organisation à des services juridiques.

Bonnes pratiques

- **La connaissance des risques opérationnels est prouvée et des mesures pour les atténuer sont prises. Exemple : retenir les services d'un conseiller juridique par rapport à la gestion des contrats de travail**
- **Une stratégie informatique est en place pour maximiser l'utilisation de la technologie, au service de la mission de l'organisation**



Communication



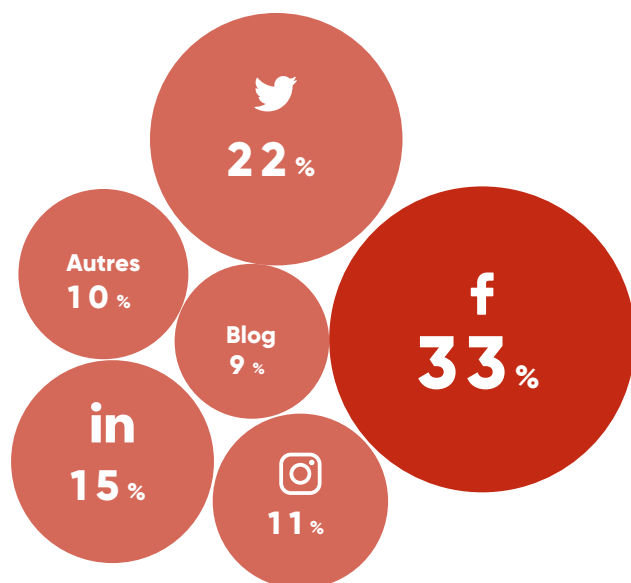
60%

n'ont pas de **stratégie de communication**

94% 

des organisations interrogées ont **un site internet**

Voie de communication la plus utilisée



Cet indicateur analyse la capacité d'une organisation à identifier, atteindre et influencer le public conformément à sa mission. Il évalue l'efficacité et la pertinence des canaux de communications utilisés pour servir les objectifs de l'organisation

Bonnes pratiques

- **Des stratégies sont documentées permettant l'identification, l'atteinte et l'influence du public**
- **Un document écrit de communication stratégique fixe les objectifs liés à la mission et définit les outils et activités pour opérationnaliser cette stratégie**
- **Le personnel attribué à la communication est identifié**



Partenariats et Alliances



90%

des organisations interrogées
sont membres d'**un réseau,
d'associations ou d'alliances**

Cet indicateur mesure la capacité et la réputation d'une organisation pour créer de la valeur avec autrui. Il évalue l'utilisation de réseaux plus vastes et la volonté de l'organisation de collaborer avec des partenaires.

Bonnes pratiques

- **L'organisation affiche sa volonté de collaborer avec d'autres et de mettre en place des partenariats avec divers acteurs (entreprises locales, gouvernements, organisations homologues et instituts de recherche)**
- **L'organisation est consultée par des homologues et participe à des réseaux/comités localement et dans d'autres pays**



Suivi et Évaluation



70%

n'ont pas **une évaluation organisationnelle**

Cet indicateur évalue à quel point une organisation analyse sa performance à travers l'utilisation régulière d'indicateurs de performance, de retours d'expérience, capitalisation et apprentissage. Il examine également dans quelle mesure les résultats de suivi/évaluation servent comme outil dans la prise de décision stratégique et la gestion quotidienne.

Bonnes pratiques

- **Un département dédié au suivi/évaluation/apprentissage est fonctionnel**
- **Des évaluations organisationnelles ainsi que des évaluations de projet sont menées régulièrement**
- **Des évaluations externes des précédents plans stratégiques guidant le développement des plans stratégiques actuels ont été menées**
- **Tenant compte de ce qui précède, le département suivi/évaluation/apprentissage se révèle être la pierre angulaire renforcement de capacités de l'organisation**

10 (PRINCIPAUX) CONSEILS À DESTINATION DES BAILLEURS DE FONDS

Dans notre effort continu de donner plus de voix et de visibilité aux OSC africaines, EPIC-Africa a posé cette question : quel conseil donneriez-vous aux bailleurs de fonds pour les aider à être des partenaires plus efficaces? Voici ce que les OSC africaines ont souhaité répondre :

01

Privilégiez le financement structurel au lieu du financement sur projet. Non seulement cela permettra d'appuyer la mission de l'organisation bénéficiaire et non les projets dictés par les donateurs, mais cela évitera le risque de dérive de la mission et l'affaiblissement de l'institution

02

Faites preuve de patience. L'impact, la mesure du succès que recherchent les bailleurs prend plus de temps que le cycle d'un projet. Considérez des subventions pluriannuelles souples permettant le retour d'expérience et l'apprentissage continu pour une amélioration des actions menées

03

Soyez humbles. Demandez conseil pour comprendre le contexte géographique, politique et culturel spécifique dans lequel l'organisation bénéficiaire opère.

04

Localisez votre aide. Augmentez le montant et le nombre de subventions allant directement aux organisations africaines. Elles sont ancrées dans la réalité locale et plus à même de produire des solutions durables à beaucoup de problèmes difficiles que les bailleurs souhaitent résoudre. De plus, elles restent sur le terrain lorsque les conditions deviennent extrêmes, alors que les groupes étrangers doivent quitter les lieux.

05

Repensez votre mécanisme d'octroi de subventions. Simplifiez les procédures, considérez la présentation orale des propositions – particulièrement pour les organisations communautaires – pour garantir des conditions équitables. Envisagez l'octroi d'aides différenciées, notamment des fonds pour startups, et offrez des supports additionnels non-matérielles comme l'accès à des réseaux et des formations.

06

Accélérez la transparence dans le secteur en mettant à disposition du public toutes les informations et évaluations sur les organisations/projets financés quand il n'y a pas de risque de sécurité. Cela accroît la visibilité de vos organisations partenaires et renforce leur crédibilité et légitimité locale.

07

Construisez des relations dans la durée et entretenez le rapport de confiance avec les organisations bénéficiaires en cocréant des solutions, en cultivant un programme d'apprentissage mutuel – notamment pour aider les OSC à constamment s'autoévaluer – et en devenant les champions de vos organisations partenaires parmi les autres bailleurs, gouvernements et autres acteurs.

08

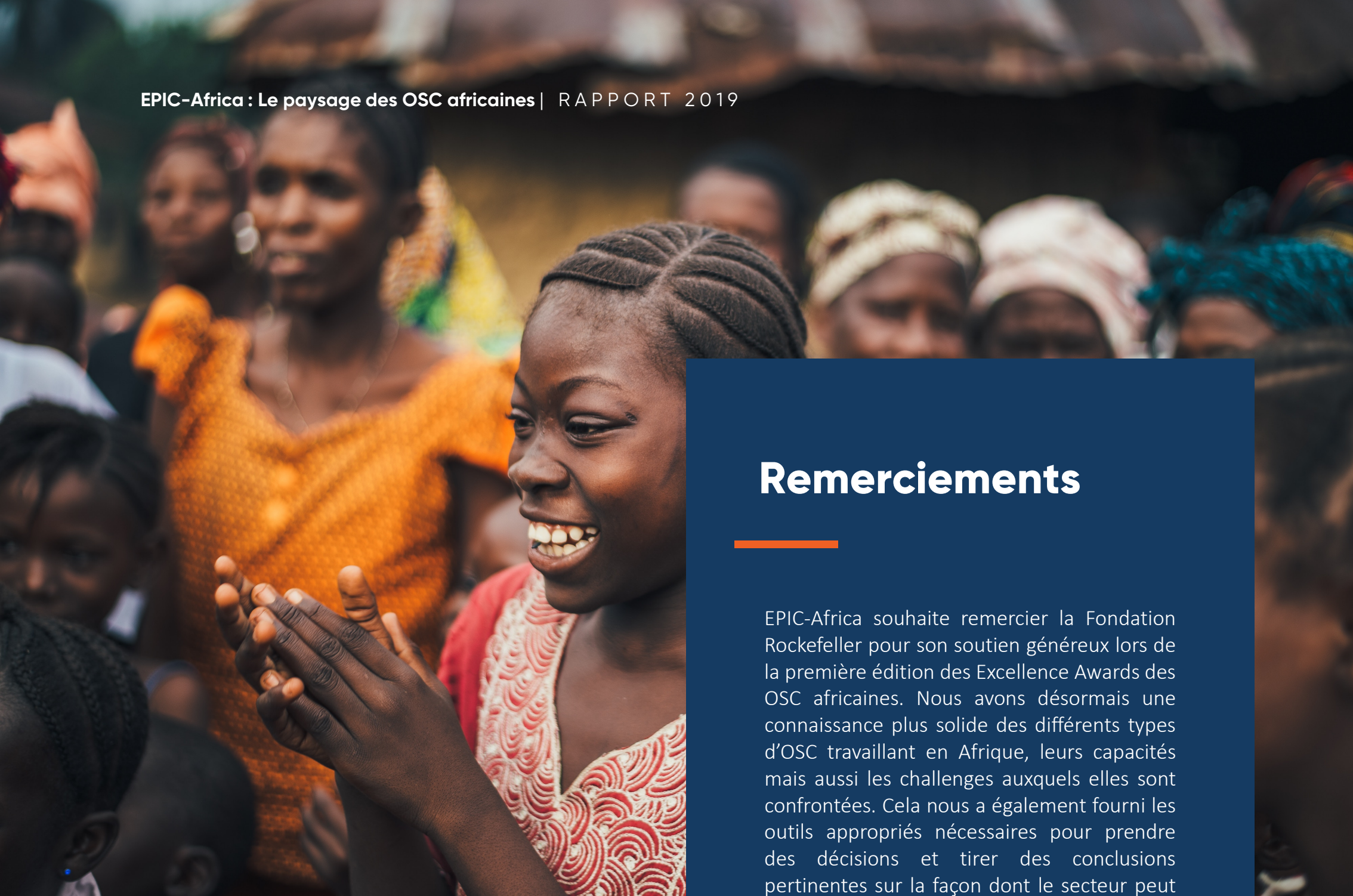
Connectez les organisations qui travaillent sur des enjeux similaires et/ou dans le même pays ou la même région pour qu'ils puissent apprendre les uns des autres.

09

Financez le renforcement des capacités des organisations qui bénéficient de vos subventions. Cela aide les OSC à consolider leurs infrastructures opérationnelles et à poursuivre leur mission même après la fin de votre subvention.

10

Couvrez le coût total de mise en œuvre d'un projet, y compris les frais de gestion associés – de nombreux bailleurs sont réticents à les couvrir alors qu'ils sont essentiels à la réalisation du projet.



Remerciements

EPIC-Africa souhaite remercier la Fondation Rockefeller pour son soutien généreux lors de la première édition des Excellence Awards des OSC africaines. Nous avons désormais une connaissance plus solide des différents types d'OSC travaillant en Afrique, leurs capacités mais aussi les challenges auxquels elles sont confrontées. Cela nous a également fourni les outils appropriés nécessaires pour prendre des décisions et tirer des conclusions pertinentes sur la façon dont le secteur peut être renforcé. Nous tenons aussi à remercier tous les partenaires et experts qui ont soutenu cette initiative et aidé à faire de cette première édition des Excellence Awards des OSC africaines un tel succès.

Nos Partenaires



