



République du Sénégal
Ministère de l'Économie
des Finances et du Plan

Union Européenne

Programme d'Accompagnement des
Initiatives Citoyennes de la
Société Civile

**ETUDE SUR LES SOURCES
ACTUELLES ET
POTENTIELLES DE
FINANCEMENT DES OSC EN
VUE DE RECOMMANDER
DES STRATEGIES DE
FINANCEMENT PERENNE DE
LEURS ACTIVITES**



**Rapport final
Septembre 2018**

SOMMAIRE

RESUME EXECUTIF	6
1. Introduction.....	13
1.1 Contexte du financement des OSC	14
1.1.1 <i>Cadre légal de création des OSC</i>	<i>14</i>
1.1.2 <i>Evolution des éléments de contexte du financement des OSC</i>	<i>15</i>
1.1.3 <i>Problématique de l'éthique dans le financement des OSC</i>	<i>17</i>
1.2 Objectifs et résultats attendus de l'étude	17
1.3 Méthodologie d'exécution de l'étude	18
1.4 Cibles des enquêtes	19
1.5 Principales difficultés rencontrées.....	20
2. Problèmes d'accès au financement des OSC	22
2.1 Le problème de l'environnement institutionnel.....	23
2.1.1 <i>Situation actuelle du cadre réglementaire</i>	<i>23</i>
2.1.2 <i>Effets du nouveau cadre d'intervention sur le fonctionnement des ONG</i>	<i>24</i>
2.2 Le problème de l'environnement interne des OSC	25
2.2.1 <i>Des capacités différenciées pour les différents types d'OSC.....</i>	<i>25</i>
2.2.2 <i>Le problème d'accès à l'information</i>	<i>30</i>
2.3 Le problème de l'environnement international.....	31
2.3.1 <i>Recadrage des modalités d'accès au financement</i>	<i>31</i>
2.3.2 <i>Un positionnement accentué des ONG internationales.....</i>	<i>32</i>
2.3.3 <i>Une réduction des durées et montants d'exécution des projets.....</i>	<i>32</i>
3. Sources de financement existantes et potentielles des OSC	34
3.1 Sources actuelles de financement des OSC au Sénégal.....	35
3.1.1 <i>Financements issus des partenaires classiques</i>	<i>36</i>
3.1.2 <i>Financements issus des appels à projets.....</i>	<i>37</i>
3.1.3 <i>Financements issus de l'Etat et des Collectivités territoriales.....</i>	<i>39</i>
3.1.4 <i>Financements issus d'autres sources.....</i>	<i>40</i>
3.2 Sources potentielles de financement des OSC au Sénégal	42
3.2.1 <i>Fonds issus de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)</i>	<i>42</i>
3.1.1 <i>Fonds issus des mécanismes de financement mis en place dans le cadre des conventions et programmes internationaux.....</i>	<i>45</i>
3.1.2 <i>Fonds mobilisés à travers la pratique du rôle d'opérateur, de consultant</i>	<i>46</i>
3.3 Analyse de la cartographie des partenaires financiers des OSC	47
3.3.1 <i>Secteurs financiers prioritaires pour les partenaires financiers des OSC</i>	<i>47</i>
3.3.2 <i>Analyse évolutive des montants des financements des OSC.....</i>	<i>48</i>
3.3.3 <i>Mécanismes des partenaires financiers selon la typologie d'OSC.....</i>	<i>49</i>
4. Quels mécanismes les OSC doivent-elles développer pour faciliter l'accès au financement ?.....	51
4.1 Capacités d'adaptation des OSC au nouveau contexte national et mondial	52
4.1.1 <i>De la nécessité de s'adapter au cadre réglementaire national</i>	<i>52</i>
4.1.2 <i>De la nécessité de s'adapter aux conditionnalités des bailleurs de fonds</i>	<i>53</i>
4.2 Capacités d'innovation des OSC	54
4.2.1 <i>Capacités des OSC à développer l'autofinancement</i>	<i>54</i>
4.2.2 <i>Capacité à se redéployer dans d'autres secteurs et domaines d'activités différents de ceux dont l'OSC a l'habitude d'investir</i>	<i>55</i>
4.2.3 <i>Capacité à faire face à de nouveaux acteurs sollicitant des financements auprès des mêmes sources et/ou à déconstruire une forte tendance de certains bailleurs de fonds à travailler avec les mêmes OSC</i>	<i>56</i>
4.2.4 <i>Capacité à inverser la tendance des pouvoirs publics et des partenaires financiers à faire plus confiance à l'ingénierie des bureaux d'étude, des entreprises privées dans des domaines où les OSC recèlent de compétences avérées</i>	<i>56</i>
4.2.5 <i>De la nécessité de renforcer leurs capacités financières</i>	<i>57</i>
4.3 Principaux défis et orientations majeures	58
4.3.1 <i>Des défis à relever</i>	<i>58</i>
4.3.2 <i>Des orientations majeures à prendre en compte.....</i>	<i>59</i>
5. Conclusion	60
5.1 Conclusion	61
5.2 Recommandations	63
6. Annexes.....	68
6.1 Annexe 1 : Exemples de modèles de financement	69
6.2 Annexe 2 : Textes législatifs et réglementaires	75
6.3 Annexe 3 : Bibliographie	79
6.4 Annexe 4 : Acteurs rencontrés	80
6.5 Annexe 5 : Structuration du guide standard	83

LISTE DES TABLEAUX & GRAPHIQUES

Tableau 1 : Synthèse des recommandations.....	11
Tableau 2 : Principaux textes législatifs et réglementaires	23
Tableau 3 : Classification des OSC	25
Tableau 4 : Avantages comparatifs par types d'OSC	26
Tableau 6 : Faiblesses relevées par les OSC dans l'accès au financement	32
Tableau 7 : Nombre de projets financés ces 5 dernières années selon le type d'OSC	33
Tableau 8 : Montant moyen des financements par type d'OSC.....	36
Tableau 9 : Montants et durées d'exécution des financements des partenaires classiques.....	37
Tableau 10 : Durée d'exécution des appels à projet par type d'OSC	38
Tableau 11 : Corrélation montant moyen et durée moyenne d'exécution des appels à projet selon le type d'OSC..	38
Tableau 12: Montant des financements octroyés par les entités de l'Etat selon le type d'OSC	39
Tableau 13 : Corrélation montant moyen et durée moyenne d'exécution des appels à projet selon le type d'OSC..	40
Tableau 15 : Corrélation entre montant et durée moyens des prestations de services selon le type d'OSC.....	42
Tableau 16 : Récapitulatif des modalités d'application de la RSE par certaines structures au Sénégal.....	44
Graphique 1 : Typologie des OSC selon leur statut juridique.....	19
Graphique 2 : Typologie des OSC d'envergure locale	25
Graphique 3 : Typologie des OSC d'envergure nationale régionale	27
Graphique 4 : Typologie des OSC d'envergure régionale.....	27
Graphique 5 : Sources de financement des OSC	35
Graphique 6 : Sources de financement des OSC selon la typologie.....	36

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACA	Association Conseil pour l'Action
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
ADT GERT	Association pour le Développement des Technologies, la Gestion de l'Espace et des Ressources des Terroirs
AECID	Coopération espagnole
AFD	Agence Française de Développement
AHDIS	Action Humaine pour le Développement Intégré au Sénégal
ANE	Acteurs Non Etatiques
ANEV	Agence Nationale des Eco-Villages
APROFES	Association pour la Promotion de la Femme Sénégalaise
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CNCR	Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux
COCC	Code des Obligations Civiles et Commerciales
CONGAD	Conseil des Organisations Non Gouvernementales d'Appui au Développement
CSE	Centre de Suivi Ecologique
CTB	Coopération Technique Belge
DIP	Diagnostic Institutionnel Participatif
DUE	Délégation de l'Union Européenne
ENABEL	Agence Belge de Développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FCIL	Fonds Canadien d'Initiatives Locales
FED	Fonds Européen de Développement
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
FODDE	Forum pour un Développement Durable Endogène
GADEC	Groupe d'Action pour le Développement Communautaire
GCO	Grande Côte Opérations
GERAD	Groupe d'Etude, de Recherche et d'Appui au Développement
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
IEC	Information /Education /Communication
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable

OCB	Organisation Communautaire de Base
ONG	Organisation Non Gouvernementales
ONG 3D	Organisation Non Gouvernementale Démocratie - Développement local - Droits humains
ONU femme	Organisation des Nations Unies dédiée à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes
OSC	Organisations de la Société Civile
OSIWA	Open Society Initiative for West Africa
PAISC	Programme d'Accompagnement des Initiatives Citoyennes de la Société Civile
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PGES	Plan de Gestion Environnement et Sociale
PIRDGP	Pacte International Relatif aux Droits Civils et Politiques
PIRESC	Pacte International Relatif aux Droits Economiques, Sociaux et Culturels
PM/FEM	Programme de Micro-financement du Fonds Pour l'Environnement Mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PUDC	Programme d'Urgence de Développement Communautaire
RADI	Réseau Africain pour le Développement Intégré
RSE	Responsabilité Sociétale d'Entreprise
SONATEL	Société Nationale de Télécommunication
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
USAID	Agence des États-Unis pour le Développement International
USE	Union pour la Solidarité et l'Entre-Aide

RESUME EXECUTIF

Problèmes d'accès du financement des OSC

Les organisations de la société civile (OSC) jouent un rôle essentiel dans le cadre du développement aux côtés du gouvernement. De 1975 à nos jours les OSC ont mobilisé des milliards de francs CFA pour l'exécution de projets et programmes de financement dans tous les secteurs d'activités et sur l'étendue du territoire. Elles jouent, par ailleurs, un rôle de contrepouvoir qui a contribué largement à la construction d'un Etat de droit et de la démocratie dans le pays. La difficulté des OSC à accéder de plus en plus au financement a motivé la présente étude.

L'étude sur les sources de financement actuelles et potentielles des organisations de la société civile en vue de recommander des stratégies de financement pérenne de leurs activités a concerné principalement les OSC ayant le statut d'association, d'ONG, de GIE, de Coopérative, de Fédération, de Réseau, de Consortium, etc. Elle a permis de cerner la diversité des OSC du Sénégal, la précarité de leur situation financière, la faible compétitivité des OSC d'une manière générale, ainsi que leurs partenaires financiers.

L'analyse de la typologie a révélé la prédominance des organisations à but non lucratif (ONG, Associations) et une faible présence des organisations à caractère économique. Trois échelles d'intervention (nationale, régionale et locale) sont le réceptacle d'actions menées dans au moins vingt ensembles de secteurs d'activités ciblés par les OSC. La majeure partie des organisations sont d'envergure nationale. Les associations sont les principales actrices intervenant au niveau régional et local tandis que les interventions de niveau national sont principalement l'oeuvre des ONG et Organisations Faïtières. En outre, la multiplicité des secteurs d'activités investis sous-tend la faible spécialisation des OSC. Toutefois, les secteurs de la santé et de l'éducation restent les domaines privilégiés des OSC à toutes les échelles d'intervention.

Par ailleurs, il est à souligner le fait qu'au niveau national, en 2000, l'alternance politique a incité les bailleurs de fonds à une option de financement privilégiant l'accroissement de l'appui budgétaire à l'Etat au détriment des OSC locales (terme utilisé tout au long du rapport par opposition aux OSC étrangères et internationales). Cette situation s'est amplifiée au fil du temps et a accentué les difficultés des OSC à accéder au financement.

Ces contraintes se sont manifestées par un nombre croissant d'OSC restées sans financement au cours des cinq dernières années, une réduction du nombre de projets financés, l'insuffisance des volumes de financement accordé, la réduction de la durée d'exécution des projets financés, une faveur faite aux OSC du Nord, aux mouvements citoyens et à quelques organisations d'envergure nationale..

La situation est d'autant plus prégnante qu'il a engendré des obstacles internes au niveau de la majorité des OSC les empêchant de se préparer pour faire face au contexte actuel.

Le système d'intervention axé sur l'OSC opérant de façon isolée est devenu anachronique et inefficace, car la nécessité pour les OSC de travailler et de collaborer en groupement s'impose du fait des difficultés qu'elles ont à s'adapter à ce nouveau contexte. A titre d'exemple, au Burkina Faso, des ONG locales mutualisent leurs ressources pour partager des locaux à usage de bureau, s'appuyer sur un personnel d'appui commun (secrétaire, comptable, chauffeur).

Sources de financement actuelles et potentielles des OSC

Les OSC évoluent dans un contexte mondial et international de plus en plus concurrentiel, marqué par la rareté des ressources financières et par des pratiques financières qui sont souvent en contradiction avec la morale et l'éthique que nos valeurs recommandent de préserver, de protéger.

Le cadre légal d'intervention des OSC est peu explicite. Les OSC évoluent dans un cadre légal peu favorable à l'accès au financement sur des ressources publiques.

L'analyse de l'état du financement actuel des OSC a révélé un modèle de financement extraverti. La majorité des fonds reçus proviennent des partenaires internationaux. Le niveau de contribution financière de l'Etat et des collectivités territoriales au financement des OSC, surtout des ONG reste faible.

Cette forte dépendance au financement extérieur, qui est en constante mutation et les faibles apports de financement nationaux, sont à la base de la précarité financière qui caractérise les OSC dans l'ensemble. À cela s'ajoute le fait que les mécanismes de financement sont devenus instables, complexes et le contexte international fortement marqué par des crises financières et économiques. Ces multiples contraintes sont à la base de la rareté des fonds dédiés au financement des OSC.

En outre, une gestion financière parfois décriée par les bailleurs de fonds vient se greffer aux problèmes de financement des OSC.

Les paradigmes de financement du développement dans les pays dits pauvres changent, et de nouvelles sources de financement sont en train d'émerger. En effet, les sources de financement classiques se raréfient, diminuent en volume, et changent même de trajectoires. Elles permettent de moins en moins aux OSC de rester dynamiques et de mener des actions de développement de façon régulière, soutenue et durable. Parmi ces sources de financement dites innovantes, on peut indiquer :

- . les fonds issus de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ;
- . les fonds issus des mécanismes de financement mis en place dans le cadre de la mise en œuvre des conventions internationales, des programmes internationaux, tels que le fonds vert, les fonds d'adaptation aux changements climatique, le fonds mondial de la santé pour lutter contre le paludisme, la tuberculose, etc. ;
- . les fonds mobilisés en qualité de prestataire de services (consultant, opérateur) dans le cadre des programmes de l'Etat, des collectivités territoriales, des partenaires techniques et financiers, etc. ;
- . les fonds issus des financements participatifs ;

- . les fonds à négocier avec l'Etat dans le cadre de la répartition des ressources financières qui seront tirées du pétrole et du gaz.

L'analyse des résultats des enquêtes et entretiens révèle que les secteurs financés par les partenaires financiers des OSC concernent prioritairement quatre (04) domaines que sont la sécurité alimentaire, la santé, l'éducation et la lutte contre la pauvreté, selon près de 63% des OSC de l'échantillon d'enquête. Par ailleurs, le constat fait est que les montants des financements des OSC sont dans une forte tendance de baisse, comparé à la situation qui a prévalu jusque vers les années 2000. En effet, avant les années 2000, les OSC dans leur diversité recevaient des montants de financement assez consistants pour réaliser des projets et programmes d'une certaine importance incluant l'appui institutionnel, le renforcement des capacités, la réalisation d'infrastructures, l'acquisition d'équipements, dans une diversité de secteurs et domaines liés au développement durable. Cependant, à partir des années 2000, les sources de financement sont dans une tendance de tarissement, de disparition, de complexification du point de vue des conditions d'accès, laissant la place à de nouvelles sources de financement très compétitives et pas encore très accessibles, à tel point que les montants des financements que les OSC arrivent à mobiliser se rétrécissent d'année en année.

D'une manière générale, les mécanismes de financement des partenaires techniques et financiers sont variés, mais tiennent peu compte de la typologie des OSC. Pour rappel, les partenaires financiers des OSC sont l'Etat et ses démembrements, les ONG internationales, les Fondations, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, les institutions internationales gérant les fonds des conventions internationales et des programmes mondiaux, les collectivités territoriales, les entreprises.

Capacités d'adaptation et stratégies des OSC

La fonctionnalité durable de l'OSC est sous-tendue par deux dimensions majeures qui sont (i) l'anticipation (savoir anticiper sur les changements de trajectoire des financements), (ii) l'innovation (s'employer à développer des mécanismes de génération de ressources propres). Ainsi, pour assurer un financement pérenne des OSC, il faudra amener les OSC à se doter de certaines capacités qui s'inscrivent dans la trajectoire de la professionnalisation du renforcement du cœur de métier et du positionnement stratégique surtout pour les organisations faîtières. Pour avoir les capacités idoines, il faudra :

- . se remettre en cause au plan institutionnel, organisationnel ;
- . se renforcer au plan technique, managérial ;
- . se doter d'outils de gestion, de planification stratégique, opérationnelle ;
- . développer un plaidoyer pour un cadre légal adapté, rénové et incitatif ;
- . sortir de leur zone de confort pour s'adapter aux exigences d'intervention dans le champ de la gouvernance ;
- . renforcer les capacités techniques et de négociation ;
- . renforcer les capacités de gestion financière ;
- . solutionner les problèmes d'accès à l'information ;
- . développer la collaboration et/ou les alliances avec les pairs tant au plan national qu'international ;

- . amener les pouvoirs publics à ériger les OSC méritantes en association d'utilité publique sur la base de critères objectifs à définir et d'un processus de choix à confier à un comité d'éthique national qui regroupera une diversité d'acteurs nationaux représentatifs ;
- . intégrer les instances nationales et internationales de préparation et de négociation de conventions et de programmes de financement

Des innovations majeures sont envisageables pour les OSC en termes de capacités à développer l'autofinancement, et de nouvelles orientations et stratégies pour mobiliser plus de financements. Pour cela, des défis majeurs doivent être relevés par les OSC, notamment :

- . le problème de leadership et de gouvernance interne ;
- . l'absence d'ouverture et de collaboration avec les pairs ;
- . le modèle économique opératoire des OSC en déphasage avec les exigences nouvelles ;
- . la crise de fin de cycle pour la plupart des OSC ;
- . l'absence de veille prospective et de réflexion sur le futur pour la majorité des OSC ;
- . l'opportunisme et la dispersion des OSC ;
- . la dépendance vis-à-vis des ressources externes, etc.

A ces défis clés, s'ajoutent des risques sur le plan externe tels que la menace que font parfois peser les pouvoirs publics sur l'espace d'action des OSC, ainsi que la raréfaction des financements, les pratiques de blanchiment des fonds, etc. Toutes les OSC ne sont, toutefois pas, concernées par ces défis avec la même intensité. Néanmoins, sur la base de ces défis énoncés, il est défini des orientations et des stratégies pour permettre aux OSC d'être plus aptes à mobiliser des financements.

L'adaptation au nouveau contexte national et mondial requiert le renforcement des capacités des OSC dans différents domaines :

- . les capacités des OSC à soutenir un développement organisationnel et institutionnel viable ;
- . les capacités des OSC à accéder à l'information dans les conditions et délais requis ;
- . les capacités d'adaptation aux exigences nouvelles, notamment, celles liées à des interventions dans la gouvernance de l'action publique ;
- . les capacités techniques des OSC nationales à préparer de bons dossiers de projets, à présenter des propositions qui accrochent suite à des avis à manifestation d'intérêt ;
- . les capacités des OSC nationales à développer un partenariat gagnant-gagnant entre elles et avec des ONG du Nord ;
- . les capacités des OSC nationales à mobiliser la contribution financière exigible ;
- . les capacités des OSC nationales à satisfaire les exigences administratives exigibles ;
- . les capacités des OSC nationales à exécuter des projets et opérations de grande envergure financière ;

- . les capacités des OSC à bien communiquer sur leurs atouts, leurs expériences, leur savoir-faire ;
- . les capacités des OSC à générer des ressources propres ;
- . les capacités des OSC à se redéployer dans d'autres secteurs et domaines d'activités différents de ceux dans lesquels elles ont l'habitude d'intervenir ;
- . les capacités des OSC à faire face à de nouveaux acteurs sollicitant des financements auprès des mêmes sources et/ou à déconstruire cette forte tendance de certains bailleurs de fonds à travailler avec les mêmes OSC ;
- . les capacités des OSC à inverser la tendance des pouvoirs publics et des partenaires financiers à faire plus confiance à l'ingénierie des bureaux d'étude, des entreprises privées dans des domaines où les OSC recèlent de compétences avérées ;
- . les capacités des OSC à influencer sur les processus de préparation et de négociation des conventions et programmes de financement ;
- . les capacités des OSC à amener l'Etat à réglementer la RSE et à pouvoir accéder plus facilement aux sources innovantes de financement

Conclusion/recommandations

La difficulté accrue des conditions d'accès au financement par les OSC pose de plus en plus la question de leurs capacités à survivre, à assurer une fonctionnalité associative minimale.

Des contraintes majeures se dressent en termes de faible accès à l'information, d'absence de ressources humaines suffisamment capables d'élaborer des projets, d'incapacité à fournir les composantes administratives des dossiers exigés par les appels à projets, et de difficultés à libérer la contribution financière exigée par certains bailleurs de fonds.

Les faibles budgets des collectivités territoriales, partenaires naturels des OSC et la situation de pauvreté qui caractérise les bénéficiaires des projets des OSC ne militent en faveur d'une libération facile de la contrepartie financière.

La diversité des organisations de la société civile, des échelles d'intervention et des secteurs d'activité est un indicateur majeur de la dynamique associative au Sénégal. Cependant, les organisations de la société civile du Sénégal sont de plus en plus fragilisées par une situation financière chaotique tributaire de la forte dépendance aux apports financiers externes, de modèles économiques dépassés, d'une faible capacité de génération de ressources propres, ainsi que du faible niveau de qualification de la plupart des ressources humaines internes.

Même si les sources de financement classiques sont dans une tendance irréversible de tarissement, de réduction, de nouvelles sources de financement émergent et s'amplifient et peuvent être plus accessibles aux OSC. Cela dépend des OSC développer des capacités à opérer les changements internes qui s'imposent et de leur volonté et de leur capacité à faire le plaidoyer nécessaire en direction de l'Etat pour pouvoir accéder aux ressources des conventions et programmes de financement bilatéraux, multilatéraux et aux sources de financement innovantes. En tout état de cause, de bonnes perspectives se dessinent avec la RSE du fait de la découverte dans le pays de pétrole et de gaz favorisant l'implantation des compagnies pétrolières et gazières, de la multiplication des entreprises extractives, de la

pratique de la RSE qui se développe dans tous les secteurs d'activités et des mécanismes d'allocation des fonds RSE qui sont en train d'être améliorés.

Le créneau de la prestation déléguée de services a également de belles perspectives et les OSC sont déjà bien déterminées à s'y positionner si l'Etat et les partenaires techniques et financiers font preuve de beaucoup plus d'ouverture.

Pour garantir la viabilité des OSC tout en les dotant de mécanismes de financement durables, il convient d'initier les organisations à la démarche qualité et de gestion des risques. Cette démarche prend en compte la gouvernance interne et des moyens, la gestion des opportunités de financement, la sécurisation des prises de risques, la prévision de la dispersion des interventions tout en favorisant la professionnalisation de l'OSC, le renforcement de la confiance des partenaires et enfin, la pérennisation des financements reçus. Des recommandations majeures sont formulées et sont adressées à différentes cibles :

Tableau 1 : Synthèse des recommandations

Cibles	Recommandations
Organisations de la Société Civile (OSC)	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le développement organisationnel et institutionnel - Se doter de plan stratégique, de manuel de procédures administratives, comptables et financières, de plan de mobilisation de ressources financières - Développer une culture de reddition des comptes (audits, rapports financiers) - Développer le plaidoyer nécessaire pour forger la culture de l'éthique dans la recherche de financement - Développer la pro-activité dans la recherche de l'information, de financement ; - Nouer des alliances - Se regrouper pour répondre à des appels à projets, des manifestations d'intérêt, pénétrer de nouvelles sources de financement - Renforcer la formation continue du personnel et l'apprentissage - Développer le plaidoyer nécessaire pour influencer sur la législation, la réglementation, les politiques en faveur du financement des OSC, les accords de coopération - S'inscrire dans une logique de recherche de financement respectant les valeurs morales et d'éthique incarnées par la société et protégées par la législation - Accompagner et appuyer les collectivités territoriales dans la recherche de partenaires techniques et financiers dans le cadre de la coopération décentralisée. - Amener les partenaires techniques et financiers à mettre en place des mécanismes de financement dans lesquels les Organisations Faïtières sont au cœur du dispositif dans le cadre de la conception des guides de financement ou lignes directrices, la sélection des projets, le suivi-évaluation - Faire un plaidoyer pour plus d'ouverture aux OSC dans l'accès aux marchés de prestations de services (révision de certaines du code des marchés publics et aux fonds publics (présence dans les instances et processus nationaux et internationaux de préparation et de négociation des conventions et programmes de financement, mise en place de fonds dédiés, participation aux revues conjointes) - Faire un plaidoyer pour amener l'Etat à mettre en place une politique RSE et à asseoir une réglementation des fonds RSE - Faire un plaidoyer pour amener l'Etat à étudier et mettre en œuvre des mécanismes permettant aux OSC d'accéder aux ressources financières tirées du pétrole et du gaz et aux sources de financement des nouveaux pays partenaires - Eviter de se débarrasser de la mission d'utilité publique et de ne plus pouvoir

	<p><i>présenter un programme d'investissement en s'orientant résolument vers la prestation de services</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Etudier les possibilités d'accès aux fonds participatifs et mettre en œuvre les mécanismes appropriés</i>
Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mettre en place un Fonds national dédié aux OSC : subventions, entre autres ;</i> - <i>Permettre aux OSC de grande envergure d'accéder à un statut d'association d'utilité publique à travers des critères à définir et un mécanisme national de choix à mettre en œuvre</i> - <i>Négocier des guichets dédiés aux OSC, exclusivement réservées aux OSC locales, dans les accords, conventions et programmes de financement</i> - <i>Intégrer les organisations faïtières dans les commissions mixtes des cadres de coopération et dans les instances et processus de revue conjointe afin de leur permettre de pouvoir influencer sur les décisions au niveau des instances stratégiques</i> - <i>Veiller à l'éthique dans le cadre de la recherche de financements par les OSC</i> - <i>Mettre en place une politique nationale RSE, ainsi qu'une réglementation des fonds RSE, dont une partie des fonds est accessible aux OSC</i> - <i>Etudier et mettre en œuvre des mécanismes de faire accéder aux OSC à des ressources financières tirées du pétrole et du gaz et aux sources de financement des nouveaux pays partenaires</i> - <i>Développer des mécanismes de concertation et de dialogue stratégique/ opérationnel avec les OSC</i> - <i>Mettre en place un cadre réglementaire plus allégé et favorable au développement et à l'épanouissement des OSC</i> - <i>Mettre en œuvre des contrats de partenariat avec les OSC</i> - <i>Faire respecter une logique de recherche de financement respectant les valeurs morales et d'éthique incarnées par la société et protégées par la législation</i>
Collectivités territoriales	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mettre en place des Fonds dédiés aux OSC</i> - <i>Développer des services dans des travaux HIMO et des activités d'intérêt général à caractère social</i> - <i>Travailler en alliance, partenariat avec les OSC pour explorer et exploiter les opportunités de financement offertes par la coopération décentralisée et autres sources de financement</i>
Partenaires techniques et financiers	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Assouplir les conditionnalités d'accès au financement (procédures et autres aspects) en fonction des montants de financements</i> - <i>Offrir plus d'ouverture aux OSC pour l'accès aux marchés de prestations de services ;</i> - <i>Renforcer les capacités des OSC afin de leur permettre de mieux se positionner dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques et de se redéployer dans les nouvelles thématiques (budget, sécurité, migration..)</i> - <i>Mettre en œuvre des contrats de partenariat avec les OSC</i> - <i>S'inscrire dans une logique de financement respectant les valeurs morales et d'éthique incarnées par la société et protégées par la législation.</i> - <i>Mettre en place des mécanismes de financement dans lesquels les Organisations Faïtières sont au cœur du dispositif dans le cadre de la conception des guides de financement ou lignes directrices, la sélection des projets, le suivi-évaluation</i>
Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mettre en place des fonds RSE dédiés aux OSC pour des prestations de services spécifiques</i> - <i>S'appuyer sur les OSC comme opérateurs pour accompagner l'utilisation des fonds alloués aux collectivités territoriales et autres acteurs à la base</i> - <i>Mettre en place des mécanismes concertés et harmonisés d'allocation des fonds RSE facilitant le suivi, la traçabilité</i>

1. Introduction



1.1 Contexte du financement des OSC

1.1.1 Cadre légal de création des OSC

Les modalités de création et de fonctionnement actuelles des OSC sont fixées par divers lois et codes en conformité avec la Constitution du pays et les textes internationaux qui sont des engagements du Sénégal en matière de respect des libertés d'associations.

En effet, le Pacte International Relatif aux Droits Civils et Politiques (PIRDPC), le Pacte International Relatif aux Droits Economiques, Sociaux et Culturels (PIRDESC), l'accord de Cotonou entre l'Union Européenne et les ACP de juin 2000 relatif à une plus grande implication de la société civile dans le processus de consultation, de mise en œuvre et d'évaluation des stratégies de développement, ainsi que les directives opérationnelles de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles portant sur le rôle et la participation de la société civile approuvées par la Conférence des Parties en 2009 sont autant de textes permettant de renforcer l'ancrage institutionnel des organisations de la société civile. Ces textes sont adossés à la Constitution du Sénégal du 22 janvier 2001, et à la Loi constitutionnelle n°2016-10 du 05 avril 2016 portant révision de la Constitution du Sénégal.

En effet, dans son préambule, la Constitution du Sénégal du 22 janvier 2001, « proclame le respect des libertés fondamentales et des droits du citoyen comme base de la société sénégalaise ». De manière spécifique, la liberté d'association est garantie par l'article 12 de la Constitution sénégalaise.

Article 12

Tous les citoyens ont le droit de constituer librement des associations, des groupements économiques, culturels et sociaux, ainsi que des sociétés, sous réserve de se conformer aux formalités édictées par les lois et règlements. Les groupements dont le but ou l'activité est contraire aux lois pénales ou dirigé contre l'ordre public sont prohibés.

Cependant, il importe dans le cadre de l'analyse, de mieux circonscrire la notion de société civile. En effet, la définition de la notion de « **société civile** » n'est pas fixe. Elle est variable selon les structures qui s'attèlent à la définir et selon le rôle des différentes organisations. Cependant, la perception universelle de la « **société civile** » est celle d'une organisation non étatique et qui plus est affranchie de toute subordination à l'Etat. D'ailleurs, la définition donnée dans le livre blanc de la gouvernance de l'Union Européenne semble assez complète : « **la société civile regroupe notamment les organisations syndicales et patronales (les partenaires sociaux), les organisations non gouvernementales (ONG), les associations professionnelles, les organisations caritatives, les organisations de base, les organisations qui impliquent les citoyens dans la vie locale et municipale, avec une contribution spécifique des églises et communautés religieuses** ».

L'étude historique permet de dire que la naissance d'une société civile au Sénégal remonte à l'époque coloniale avec des protestations contre l'autorité coloniale. Généralement basées sur des critères et motivations spécifiques (sexe, âge, religion, ethnie, profession, recherche de solutions, etc.), ces organisations ont constitué des éléments de réponse des populations pour faire face à des problèmes socio-économiques. Ensuite, il y a eu l'avènement des mouvements de revendications syndicales pour une égalité des droits au lendemain des

indépendances. Ces mouvements de revendication ont été favorisés par l'émergence des grandes sociétés nationales (chemins de fer, transformation de l'arachide...), l'accroissement du personnel enseignant, de la santé et autres agents de l'administration.

À partir des années 1970-80, s'est opérée une diversification des organisations de la société civile du Sénégal. La naissance des ONG a, dans une certaine mesure, favorisé la création d'OSC de petite envergure institutionnelle à l'échelle des quartiers, des villages, des communautés rurales, des communes, des arrondissements. Cette évolution qui se décrit en termes d'envergure et/ou de compétences a incité à la création d'organisations faïtières, de réseaux, de plateformes d'OSC et a fini de placer certaines organisations de la société civile comme de grandes structures d'influence politique et d'offre de services sociaux de base.

1.1.2 Evolution des éléments de contexte du financement des OSC

Le financement des Organisations de la Société Civile (OSC) a suivi une évolution séquentielle, marquée par trois principales périodes.

La première période correspond à celle de l'approche classique de financement caractérisée par un financement des ONG locales par des ONG internationales. Elle peut se situer entre les années 1975 et 1990. Il s'agit généralement des ONG internationales spécialisées dans la mobilisation des ressources au niveau du Canada, des Etats Unis et de l'Europe. A titre d'exemple, on peut citer le Partenariat Afrique-Canada et le système de cofinancement des ONG de l'Union Européenne. Cette approche a favorisé la floraison d'ONG locales, ce qui a poussé l'Etat du Sénégal à mettre en place un dispositif permettant de mieux encadrer la société civile, la mobilisation et l'utilisation des fonds obtenus pour financer les projets.

La deuxième période qui peut être située entre 1996 jusqu'au début des années 2000, est celle d'un changement de stratégie des bailleurs de fonds qui font confiance aux OSC plus qu'à l'Etat dans certains secteurs et domaines d'activités et leur donnent un accès à des fonds initialement destinés à l'Etat. En effet, à partir des années 96, l'Etat s'est évertué à renforcer la responsabilisation des ONG locales qui sont dorénavant chargées d'exécuter des actions initiées dans le cadre des programmes de lutte contre la pauvreté. Cette responsabilisation des ONG locales a également pris la forme d'un meilleur positionnement par rapport aux ONG internationales qui étaient tenues d'avoir des homologues locaux. L'option de l'Etat visait le renforcement des capacités des ONG locales, ce qui a favorisé l'émergence des concepts de faire-faire et de faire-savoir basés sur l'existence de représentations-pays des organisations internationales.

À ce titre, le Programme de soutien de l'USAID dédié aux OSC (US Support Project ou USU), a joué un rôle majeur en matière de structuration et de financement des OSC au Sénégal dans les années 90. A travers ce programme de 5 ans, beaucoup d'OSC sur l'étendue du territoire, ont pu accéder à un financement variant de 25.000.000 FCFA à 300.000.000 FCFA, après avoir accepté de se prêter à un exercice de Diagnostic Institutionnel Participatif (DIP).

Le DIP est une activité systématique d'analyse d'une organisation pour apprécier ses forces, ses faiblesses, ses potentialités et éventuellement les causes de ses dysfonctionnements. Le diagnostic et l'analyse des résultats qui en résulteront, permettront ainsi à l'organisation professionnelle de :

- mieux coller à son identité, sa vision, ses missions, ses axes stratégiques,
- mieux appuyer ses membres,
- fonctionner de façon plus démocratique,
- gérer les ressources de façon plus transparente et plus efficiente,
- réaliser ses activités de façon plus efficace, plus performante,
- pouvoir analyser la capacité de ses partenaires à répondre aux besoins des populations,
- mieux choisir ses partenaires,
- être en mesure d'élaborer un programme approprié de renforcement organisationnel et de développement institutionnel, de renforcement de capacités,
- être en mesure d'élaborer un plan stratégique, etc.

Pour réaliser ce DIP, l'intérêt était porté sur les aspects formels et visibles de l'organisation tels que les textes de base, les profils socioprofessionnels des membres, la structuration, les objectifs poursuivis, les types d'activités développés, les techniques et méthodes utilisées, les expériences capitalisées, les connaissances et compétences des leaders et du personnel d'appui technique, des groupes et équipes, la coordination et les réalisations, la circulation de l'information, les relations de partenariat, les documents relatifs aux procédures administratives, comptables et de gestion.

A la suite du DIP, l'organisation concernée bénéficie également d'un renforcement de capacités aux plans du leadership, de la gouvernance interne, du management, de la planification, du suivi-évaluation, ce qui lui permet de bien exécuter le projet financé.

La troisième période qui a débuté à partir 2000, est fortement influencée par la Déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement. Cette déclaration survient à une période caractérisée par le dépérissement des sources classiques de financement des OSC et un regain de confiance des bailleurs de fonds envers l'Etat. La rencontre de Paris aura toutefois permis de donner des orientations décisives en matière de structuration du système de financement des OSC. D'ailleurs, une diversification des sources de financement des OSC s'en est suivie avec notamment, une ouverture vers les fondations, notamment américaines (Bill Gates, Ford, etc.) et la coopération décentralisée.

Cette troisième période caractérisée par la disparition progressive des sources de financement classique et l'avènement de nouvelles sources de financement, consacre la redéfinition des schémas pour un accès au financement. On peut d'ailleurs pour cette période, fournir des cas concrets de modèles de financement qui présentent des avantages et des inconvénients en matière de mise en place de mécanismes de financement des OSC locales. Le détail de ces modèles est présenté en annexe de ce document :

- Programme de Micro-financement du Fonds Pour l'Environnement Mondial (PM/FEM) ;
- Fonds Canadien d'Initiatives Locales (FCIL) ;
- Fonds du Royaume des Pays-Bas d'appui aux ONG et OCB actives dans l'environnement et la gestion des ressources naturelles ;
- Financement de l'Union Européenne :
 - Programme de financement international,

- . Programme d'Appui aux ANE,
- . Programme 10^{ème} FED- Première phase,
- . Programme 10^{ème} FED- Seconde phase (Programme d'Appui aux Initiatives de la Société Civile),
- . Programme 11^{ème} FED ;
- Programme de la Coopération Belge : Coopération Technique Belge (ENABEL) :
 - . Ambassade de Belgique : Programme d'appui aux OSC locales,
 - . Programme Synergie : depuis 2009 ;
- Coopération espagnole (AECID) : Fonds mobilisés par les ONG du Nord qui s'appuient sur des OSC locales pour mettre en œuvre leur stratégie pays ou leur programme ;
- Mécanismes de financement nouveaux :
 - . Cas de l'USE par le développement de stratégies de génération de ressources propres à travers l'exécution d'activités génératrices de revenus,
 - . Cas de l'ONG RADI : Fonds RSE mobilisés auprès de Kumba International BV et Comité Paritaire du Sénégal (Etat).

1.1.3 Problématique de l'éthique dans le financement des OSC

Les OSC doivent rester dans la trajectoire de recherche de financement pour des actions citoyennes, de promotion culturelle, sportive, de la gouvernance, de contrôle citoyen, de développement. Elles ne doivent pas céder à la facilité, ni enfreindre les valeurs et les fondements de la société sénégalaise, en cherchant des fonds d'origine douteuse (blanchiment d'argent, fonds du terrorisme, de la déviance sexuelle, etc.).

Dans le même ordre d'idées, la position d'OSC ne doit pas servir de tremplin pour des actions visant à saper la morale collective ou individuelle à travers des actions ou des déclarations subversives.

L'éthique doit ainsi, être mise en avant et un système de contrôle mis en œuvre à travers la mise en place d'un comité d'éthique avec un cahier de charge bien précis.

1.2 Objectifs et résultats attendus de l'étude

L'objectif général de cette étude est d'aider à l'identification des principales sources de financement des OSC afin de consolider leur autonomie d'intervention et de prise de décision. De manière spécifique, trois objectifs sont visés par cette présente étude. Il s'agit de :

- **Cerner l'accès au financement des OSC, qui doit passer par :**
 - . le problème de l'environnement institutionnel ;
 - . le problème de l'environnement interne des OSC ;
 - . le problème de l'environnement international ;
- **Analyser les sources de financement existantes et potentielles des OSC, à travers :**
 - . les sources actuelles de financement des OSC au Sénégal ;
 - . les sources potentielles de financement des OSC au Sénégal ;

- . la cartographie des partenaires financiers des OSC ;
- **Apprécier les capacités d'adaptation et les stratégies développées par les OSC, ce qui nécessite l'étude :**
 - . des capacités d'adaptation des OSC au nouveau contexte national et mondial ;
 - . des capacités d'innovation des OSC ;
 - . des principaux défis et orientations majeures.

Les résultats attendus de l'étude sur les sources actuelles et potentielles de financement des OSC en vue de recommander des stratégies de financement pérenne de leurs activités sont les suivants :

- la problématique d'accès au financement des OSC est mieux cernée par une bonne connaissance du cadre environnemental ;
- les sources de financement des OSC sont mieux cernées ;
- les capacités d'adaptation et stratégies développées par les OSC face aux nombreux défis sont mieux appréhendées ;
- des recommandations pertinentes sont formulées afin de promouvoir la pérennisation des systèmes de financement des OSC.

1.3 Méthodologie d'exécution de l'étude

L'étude a été réalisée selon une approche participative et inclusive qui a permis l'implication de l'ensemble des parties prenantes du Programme d'Accompagnement aux Initiatives de la Société Civile (PAISC) : coordonnateur et assistant technique PASC, comité technique, etc. Le processus de réalisation de l'étude a comporté trois principales étapes :

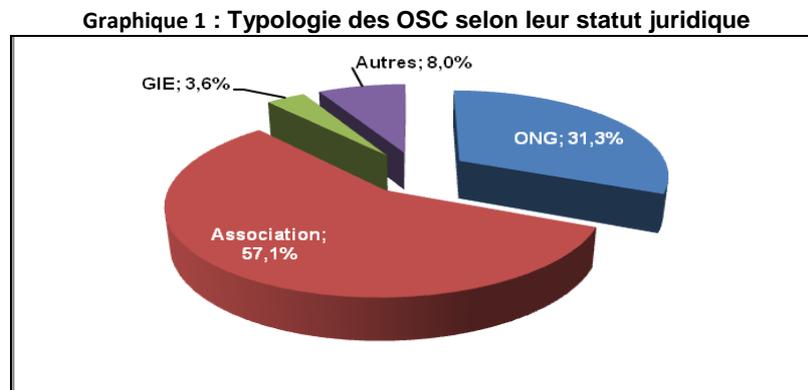
- **Etape préparatoire** : les activités préparatoires ont d'abord concerné l'élaboration et la transmission d'une note de cadrage. Ce premier livrable a servi de base de travail sur l'approche, l'échantillon pour les enquêtes quantitatives et les cibles pour les entretiens, le calendrier de réalisation et les outils de collecte proposés par le consultant. La seconde activité a concerné les rencontres d'échange avec les principales parties prenantes de la mission, à savoir le Régisseur du PAISC, l'Assistant Technique de l'Ordonnateur National du FED/PAISC, le point focal OSC au niveau de la DUE et le Président du Conseil des Organisations Non Gouvernementales d'Appui au Développement (CONGAD). Ces différentes rencontres ont facilité la collecte de la documentation existante sur la problématique de l'étude, la stabilisation de la compréhension de la mission, ainsi que le recueil des éléments clés d'orientation. La dernière activité de l'étape préparatoire a été la rencontre d'échange avec le Comité Technique mis en place par le PAISC pour le suivi de la réalisation de cette l'étude. Les résultats de cette rencontre d'échange ont permis de finaliser la note de cadrage.
- **Etape de la collecte de données et d'informations** : elle a comporté deux principales composantes : les enquêtes par questionnaire et les entretiens avec les guides d'entretien. Les questionnaires ont permis de recueillir des informations relatives aux principales caractéristiques des OSC, aux différents aspects liés à leur financement, mais aussi à leurs atouts, difficultés et faiblesses par rapport à l'accès au financement.

Quant aux guides d'entretien, ils ont ciblé les collectivités territoriales, les directions et services techniques, les sociétés d'exploitation minière et autres structures ciblées pour la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), les partenaires financiers des OSC, les associations d'émigrés, ainsi que les organisations faïtières.

- **Etape de l'élaboration des livrables** : les informations et données collectées à partir de la documentation et des activités de collecte de données et d'informations ont servi à l'élaboration des principaux livrables de cette étude. Selon les termes de référence, le rapport préliminaire est le premier livrable de cette étude après la validation de l'approche méthodologique. Le rapport préliminaire permet de présenter l'état d'avancement de l'étude, ainsi que les premières constatations. Quant au projet de rapport final, il présente la version provisoire des résultats. La prise en compte des observations et suggestions sur le projet de rapport final devra permettre de produire le rapport final de l'étude.

1.4 Cibles des enquêtes

La définition de la société civile rappelée dans la partie contextuelle justifie la typologie des OSC ciblées lors des enquêtes dans le cadre de cette étude. En effet, sur les 112 OSC rencontrées, 65 sont constituées d'Associations, 35 sont des Organisations Non Gouvernementales (ONG), 03 ont le statut de GIE et les 09 restantes sont composées de coopératives, de collectifs et de fédérations. Le graphique ci-dessus permet d'avoir un meilleur aperçu des OSC selon leur statut juridique.



Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

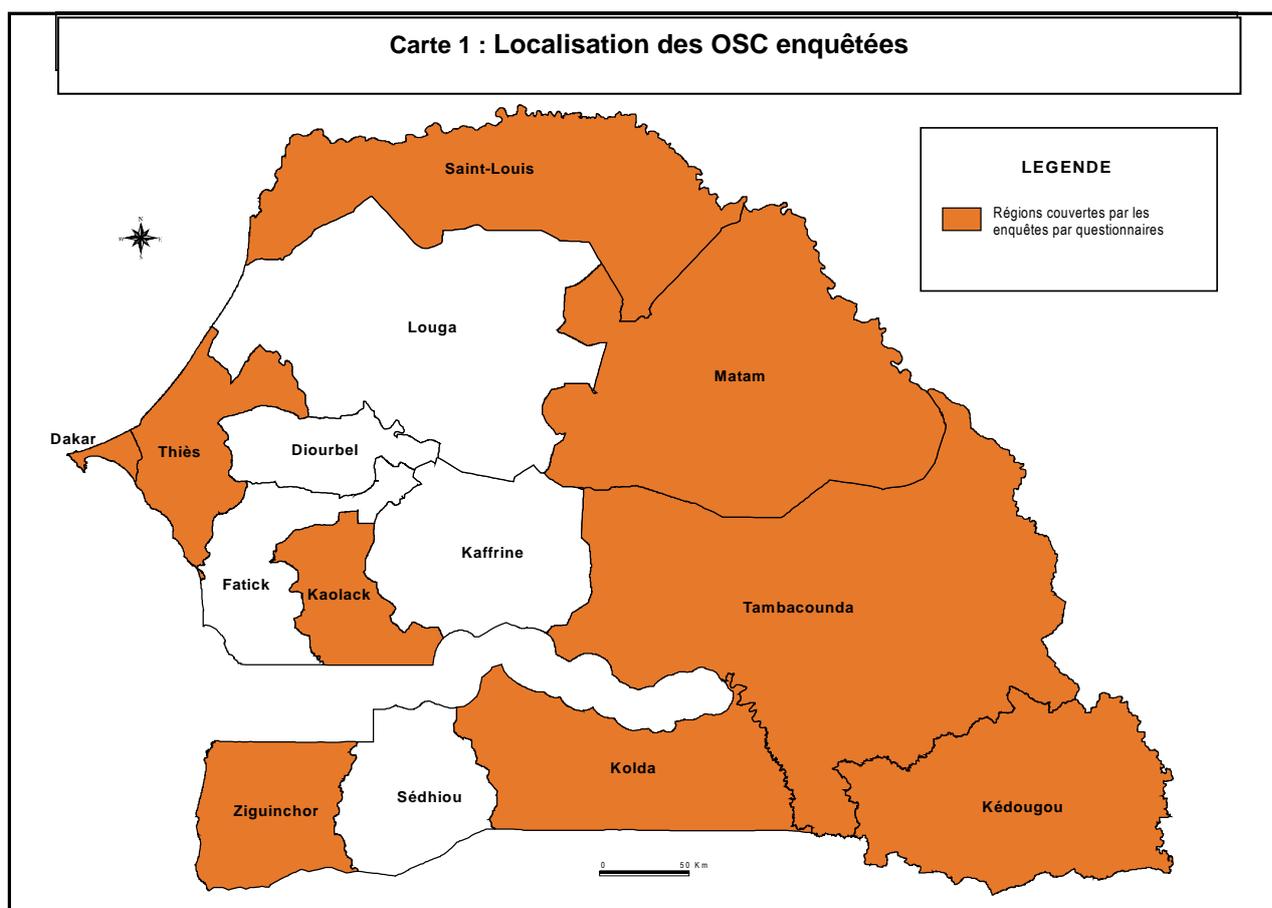
A la lumière de cette classification, on peut percevoir la prépondérance des organisations à but non lucratif (associations, ONG et autres structures de gouvernance et de concertation) et la faiblesse numérique des organisations à caractère économique. L'étude de la typologie des OSC de l'échantillon permet de mettre en évidence la non prise en compte des organisations syndicales et patronales, ainsi que celles à caractère religieux.

Cette tendance se justifie par l'objectif de cette étude qui est lié au financement des OSC. En effet, la problématique du financement se pose avec beaucoup plus d'acuité pour les OSC de l'échantillon qui ont des domaines d'intervention portés essentiellement sur le développement, ce qui nécessite la disponibilité de ressources financières conséquentes. D'ailleurs, les modalités de création et de fonctionnement, de même que les domaines

d'intervention et mécanismes de financement des types d'OSC de l'échantillon tels que régis par les textes au Sénégal sont plus en phase avec les objectifs de cette étude.

Les enquêtes ont été de deux ordres : quantitatif avec l'utilisation de questionnaire et qualitatif avec des guides d'entretien différenciés.

Les enquêtes quantitatives ont ciblé 112 OSC réparties entre les trois principaux niveaux établis par l'étude sur la cartographie des Acteurs Non Etatiques (ANE). En effet, les enquêtes ont ciblé 48 OSC de niveau 1, les OSC de niveau 2 ont concerné 56 structures, alors que 08 OSC ont été ciblées pour le niveau 3. Ces OSC sont localisées dans neuf (09) régions comme le montre la carte ci-après.



Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

Les enquêtes qualitatives ont été menées dans les régions de Dakar, Thiès, Matam et Kédougou. Elles ont ciblé essentiellement les OSC de niveau 4, les directions et services techniques de l'Etat, les partenaires financiers classiques des OSC, les structures ciblées pour la RSE, les associations d'émigrés et d'autres structures spécifiques.

1.5 Principales difficultés rencontrées

Il convient de signaler l'existence de quelques contraintes dans la conduite de la mission, notamment lors de la réalisation des enquêtes :

- **Les dénominations incorrectes de certaines organisations, les contacts téléphoniques erronés des personnes ressources, ou encore les personnes dont les contacts sont obsolètes.**

Pour contourner ces obstacles, l'équipe d'enquêteurs s'est appuyée sur les OSC rencontrées au niveau de la région pour avoir les bons contacts ou la bonne dénomination afin de rencontrer l'OSC ciblée. Au cas échéant, l'équipe d'enquêteurs s'est appuyée sur l'équipe technique de la back-stopping mise en place par le GERAD afin de procéder au changement de l'OSC. La base de données de l'enquête réalisée lors de « *l'étude sur l'offre de formation des acteurs non étatiques en vue de définir un système pérenne de formation* » et la liste de présence des OSC à des rencontres régionales du CONGAD ont servi de support pour le choix des OSC à enquêter.

- **Le refus de collaboration de certaines cibles aussi bien pour les enquêtes, notamment à Dakar que pour les entretiens.**

Les principales raisons évoquées sont le manque de temps et la nécessité d'obtenir l'aval de leur supérieur hiérarchique, ce qui nécessite une certaine procédure administrative. Ce refus se manifeste aussi par un non-respect des rendez-vous, ce qui a comme conséquence une perte de temps pour l'enquêteur. Ainsi, certaines structures ou OSC ciblées n'ont pu être rencontrées pour la réalisation des enquêtes ou des entretiens, ce qui a eu un impact sur l'échantillon d'OSC rencontré selon les niveaux et les régions, mais aussi sur le nombre de structures rencontrées pour les entretiens.

2. Problèmes d'accès au financement des OSC



2.1 Le problème de l'environnement institutionnel

2.1.1 Situation actuelle du cadre réglementaire

Le cadre réglementaire de création, de fonctionnement et d'intervention des OSC est régi par des textes selon leur typologie. Au Sénégal, la tutelle des organisations de la société civile est assurée par le Ministère de l'Intérieur. Même si la Constitution sénégalaise garantit le droit de constituer des associations/groupements, des textes législatifs et réglementaires permettent de réguler les cadres d'intervention et de financement des OSC au Sénégal, comme le montre d'ailleurs le tableau suivant qui fait un petit rappel de ces principaux cadres.

Tableau 2 : Principaux textes législatifs et réglementaires

Textes législatifs	Code des Obligations Civiles et Commerciales (COCC) en ses articles 811 et 826 Loi n°92-40 du 8 juillet 1992 (modifiée) portant code général des impôts
Textes réglementaires	Décret n°76-040 du 16 janvier 1976 fixant les obligations particulières auxquelles sont soumises les associations à but d'éducation populaire et sportive ainsi que les associations à caractère culturel
	Décret n°76-199 du 17 février 1976 fixant les conditions d'octroi et de retrait de la reconnaissance d'utilité publique aux associations
	Décret n°95-415 du 15 mai 1995 sur les fondations
	Décret n° 96-103 modifiant le décret n° 89-775 du 30 juin 1989 fixant les modalités d'intervention des organisations non gouvernementales
	Décret n°97-347 du 02 avril 1997 portant délégation de pouvoirs du Ministre de l'Intérieur aux gouverneurs de région pour la délivrance de récépissés de déclaration d'associations
	Décret n°2007-545 du 25 avril 2007 portant code des marchés publics dont l'article 2 soumet certaines associations aux dispositions dudit code
	Circulaire n°2919/MINT/DAGAT/DEL/AS du 12 mai 1997 relative à la déconcentration de la procédure de reconnaissance de certaines associations
	Arrêté N°66-07 en date du 03 octobre 2006 relatif aux conditions d'octroi et de retrait de l'agrément aux associations et groupements sportifs
Décret 2015-145 du 04 février 2015 fixant les modalités d'intervention des Organisations Non Gouvernementales (ONG)	

Source : Analyse du régime législatif et réglementaire des organisations de la société civile au Sénégal/CONGAD-Avril 2010

« L'OCB est une organisation composée d'un groupe de personnes qui se sont associées pour réaliser un but commun ou une série de buts destinés à répondre aux besoins de développement de leur communauté. »

Les organisations identifiées n'ont pas le même statut juridique et légal, autrement dit certaines OSC ont un statut juridique et légal relevant de textes législatifs et d'autres de décrets et arrêtés. Le code des obligations civiles et commerciales reste tout de même la base de référence. Quoi qu'il en soit, des aspects fondamentaux doivent régir les OSC : dynamique institutionnelle, pertinence de la mission et cohérence de l'action par rapport à la mission, consistance de la structure, pluralité et transparence des financements, aptitude à la programmation et à la planification. Toutefois, d'autres caractéristiques essentielles des OSC à considérer sont :

- le positionnement sectoriel de l'OSC ;
- l'engagement des membres de l'OSC qui est à la fois une valeur et une force ;

- l'entente et la solidarité entre les membres au sein de l'organisation ;
- l'orientation à la responsabilité sociale et à l'intérêt collectif comme valeur de l'action des OSC attestée par l'importance attribuée d'une part à la capacité de mobilisation sociale et d'autre part, à l'ancrage territorial et la confiance des populations ;
- le combat contre l'isolement social surtout en milieu rural et pour la création d'opportunités économiques, surtout à travers l'activité des OSC, non seulement pour les couches sociales les plus défavorisées mais aussi pour le reste de la population ;
- l'attitude à la collectivisation des solutions aux problèmes communs étant sans doute une des conditions pour une approche efficace dans la lutte contre la pauvreté ;
- les limites de l'action des OSC s'appréciant au niveau des compétences techniques, des relations avec les autorités locales, du statut juridique et légal.

L'Etat du Sénégal a mis en place depuis 2015, un nouveau cadre d'intervention des ONG. Du fait de certaines dispositions de ce nouveau cadre d'intervention, les ONG sont tenues de transmettre un programme d'investissement tous les deux ans, un compte rendu de leurs activités à l'administration déconcentrée chaque trimestre et un compte rendu des activités annuelles à l'administration centrale. Au terme des deux années d'exécution d'un programme d'investissement, l'ONG est tenue de présenter les résultats de l'évaluation institutionnelle du programme d'investissement exécuté, en prélude à la mise en œuvre d'un autre programme. Cette évaluation est réalisée par les services de l'Etat. Le non-respect de ces dispositions peut entraîner le retrait de l'agrément de l'ONG. Le rappel des dispositifs législatifs sont présentés en annexe de ce document.

2.1.2 Effets du nouveau cadre d'intervention sur le fonctionnement des ONG

Les entretiens avec les OSC de niveau 4 ont révélé que le niveau de connaissance et de diffusion du nouveau cadre d'intervention des ONG est assez faible. Même si les organes dirigeants de ces OSC ont une bonne connaissance de ce cadre d'intervention, le manque de moyens ne favorise pas une bonne diffusion de l'information au niveau des organisations membres des organisations faitières. L'absence de dispositif performant ne permet pas à toutes les ONG de réaliser une bonne circulation de l'information. Cet état de fait a d'ailleurs conduit le CONGAD à élaborer un rapport sur l'évaluation du dernier décret relatif aux OSC. Il en est ressorti la nécessité de mettre en place un mécanisme de dialogue entre les ONG, l'Etat et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF). Ceci est d'autant plus nécessaire que les bailleurs disposent de cadre de concertation en interne.

La perception la plus partagée entre les ONG est que ce nouveau cadre d'intervention est un peu contraignant et ne facilite pas l'accès au financement même s'il s'inscrit dans une trajectoire de professionnalisation des ONG selon les autorités publiques. En effet, les ONG estiment que le cadre est rigoureux, alors que le financement est aléatoire. A cette situation s'ajoute l'insuffisance des opportunités fiscales offertes par l'Etat du Sénégal, car à l'exception du matériel roulant et des matériels informatiques, les OSC ne sont pas exonérées de taxes.

Si, l'Etat sénégalais n'accompagne pas les ONG dans le financement de leurs activités de développement, à l'instar d'autres pays comme le Burkina Faso qui est en train de réfléchir sur les mécanismes de financement des OSC, ces dernières vont se retrouver dans l'impossibilité d'accomplir, dans leur écrasante majorité, leurs missions d'utilité publique.

2.2 Le problème de l'environnement interne des OSC

2.2.1 Des capacités différenciées pour les différents types d'OSC

L'identification des domaines d'intervention des OSC a révélé une certaine spécification des secteurs d'intervention selon le type d'OSC, mais aussi la zone d'intervention. En effet, les résultats des enquêtes quantitatives ont révélé que les niveaux d'intervention des OSC sont de trois ordres : national, régional et local.

Tableau 3 : Classification des OSC

Niveau d'intervention	Critères de classification	Part d'OSC
National	Intervention dans 03 régions au moins	38%
Régional	Intervention dans 01 à 02 régions	29%
Local	Intervention dans 01 département, commune, quartier ou village	33%

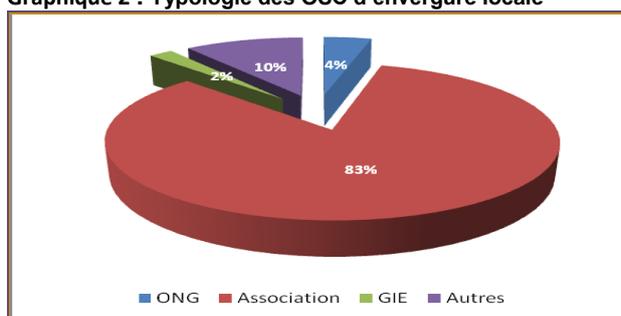
Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

Il est établi cette classification sur la base du nombre de localités couvertes par l'OSC, ainsi que le poids géographique de la localité. Le tableau ci-dessus récapitule les critères de classification, ainsi que la proportion des OSC concernée par chaque niveau d'intervention. Il montre également que **la majeure partie des Organisations de la Société Civile rencontrées sont de dimension nationale.**

■ **De faibles capacités techniques pour les OSC de niveau local**

Les interventions des OSC de niveau local sont enregistrées dans le département, la commune, le quartier, le village ou simultanément dans plusieurs de ces circonscriptions.

Graphique 2 : Typologie des OSC d'envergure locale



Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

Tous les types d'OSC de l'échantillon sont présents au niveau local, avec néanmoins, une nette domination des associations. La présence d'ONG à ce niveau s'explique le plus souvent par une concentration de leurs interventions dans une localité bien déterminée.

Les résultats des enquêtes ont révélé que l'essentiel des activités des OSC locales est axé sur les domaines suivants par ordre de grandeur : agriculture/transformation de produits locaux/ élevage ; santé/éducation ; femme/enfance ; environnement ; sport culture ; commerce/artisanat ; eau/hygiène/assainissement ; sécurité alimentaire ; micro-finance ; sport/culture ; formation/emploi ; développement local/lutte contre la pauvreté.

Quels que soient le niveau d'intervention et la typologie, l'enseignement majeur porte sur la pluralité des secteurs d'intervention des OSC de l'échantillon. Cette dispersion ne favorise par la spécialisation de l'OSC dans un secteur précis. Cette faible spécialisation évoque

certes une volonté à diversifier les sources de financement, mais elle pose aussi la question de l'option judicieuse de domaines d'intervention sur la base de critères objectifs et pertinents. En outre, cette quête d'opportunité est également une limite à la spécialisation des organisations de la société civile.

En effet, il ressort de l'analyse faite que les OSC de petite envergure institutionnelle ne sont généralement composées que par de bonnes volontés, faisant office de bénévolat et se contentant de mener périodiquement des activités relevant des secteurs et domaines investis sans ambitions de spécialisation, de professionnalisation.

La plupart des OSC locales n'ont pas l'expertise nécessaire pour concevoir et exécuter de manière autonome, des projets de développement, alors que les capacités techniques sont déterminantes pour assurer une trajectoire professionnelle à l'OSC. D'ailleurs, le quart des OSC de l'échantillon estime que les capacités techniques constituent l'un des avantages comparatifs de leur organisation, leur permettant de bénéficier de financement de projets de développement local. Dans le même ordre d'idées, il est admis que la bonne gouvernance interne reste déterminante pour l'OSC dans ses recherches de financement, d'autant plus que le dossier d'appel à projet comporte toujours des documents administratifs, de gestion, de planification, de gouvernance (procès verbal d'assemblée générale, manuel de procédures administratives, comptables et financières, rapports techniques, financiers plan stratégique, rapport d'audit, etc.).

Tableau 4 : Avantages comparatifs par types d'OSC

Avantage comparatif/Type d'OSC	ONG	Association	GIE	Autres	TOTAL
Ancienneté de l'organisation (+10ans)	22%	21%	14%	31%	22%
Bonne gouvernance interne (tenue des assemblées)	20%	30%	29%	19%	26%
Bonne capacité technique des ressources humaines	25%	25%	14%	25%	25%
Pertinence des domaines/secteurs d'intervention investis	21%	22%	43%	25%	22%
Choix de zones d'interventions délaissées	12%	3%	-	-	6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

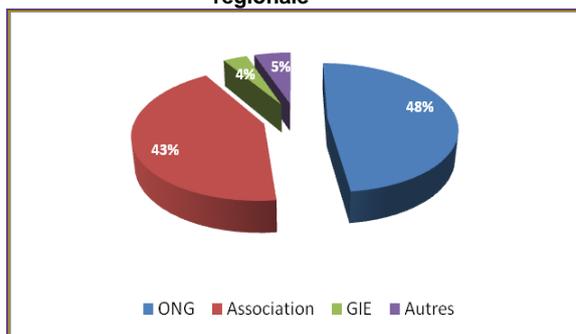
Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

Les avantages comparatifs sont analysés selon la typologie. Pour faciliter l'analyse, il a été réalisé un calcul de l'impact de chaque avantage par type d'OSC, ce qui a induit à un calcul du total par colonne. La lecture du tableau révèle que la capacité technique des ressources humaines constitue le principal avantage comparatif pour tous les types d'OSC en dehors des GIE. Toutefois, même si ce critère est déterminant pour les ONG et les autres types d'OSC, la pertinence des domaines et secteurs d'intervention constitue le principal critère permettant aux GIE de bénéficier de financements de projets, alors que la bonne gouvernance interne est le principal déterminant pour les associations. Cependant, le choix de zones d'intervention généralement délaissées ne constitue pas un critère déterminant dans la recherche de financement, selon les OSC. Ce constat est d'ailleurs confirmé par les résultats des enquêtes visualisés dans le tableau ci-dessus qui montre la faible incidence de l'existence de zones de concentration géographique des financements sur l'accès au financement. Ce point est bien sûr à relativiser de plus en plus car certains partenaires techniques et financiers choisissent des zones de concentration géographique qui exigent aux OSC de savoir s'y déployer pour pouvoir bénéficier de leur financement.

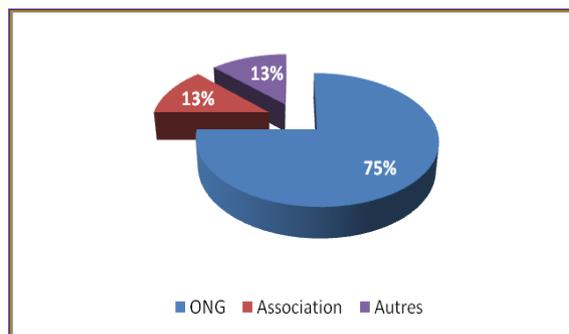
■ **Une forte mobilité du personnel technique pour les OSC de niveau régional et national**

Les organisations de la société civile de niveau régional sont dans l'ensemble des OSC dont les zones d'intervention se limitent à une ou deux régions au maximum. Les ONG et les associations sont les organisations les plus représentées au niveau régional. Il importe, toutefois, de signaler la présence de GIE intervenant au niveau régional.

Graphique 3 : Typologie des OSC d'envergure nationale régionale



Graphique 4 : Typologie des OSC d'envergure régionale



Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

Les organisations de la société civile actives au niveau régional interviennent principalement dans cinq (05) domaines par ordre d'importance : la santé et l'éducation ; l'agriculture, la transformation de produits locaux et l'élevage ; l'emploi et l'entrepreneuriat ; la gestion des ressources naturelles et la sécurité alimentaire, ainsi que l'environnement et les droits humains.

Toutefois, d'autres domaines d'intervention sont investis, même si c'est de moindre importance, par certaines OSC. Il s'agit principalement de : paix/humanitaire, genre/protection sociale, plaidoyer/communication, recherche et foncier, mais aussi des activités génératrices de revenus. Les associations sont les principales actrices de l'échelle régionale. Elles investissent dix (10) parmi les douze (12) domaines d'intervention et sont majoritaires dans les secteurs de la santé/éducation, l'agriculture/transformation produits locaux/élevage, la femme/enfance, l'environnement/développement local, ainsi que la lutte contre la pauvreté, la gouvernance et les droits humains. Elles s'activent également dans le domaine de l'emploi/entrepreneuriat où il y a une présence dominante des ONG régionales.

Quant au niveau national, il concerne les OSC dont l'intervention couvre trois régions ou plus. L'étude de la typologie des OSC d'envergure nationale montre la prédominance des ONG, mais aussi l'absence de GIE qui intervient sur le niveau national. L'étude des domaines d'intervention des OSC d'envergure nationale révèle la prédominance de trois (03) principaux domaines, ce qui est confirmé par 55% des OSC de l'échantillon : la gestion des ressources naturelles et la sécurité alimentaire ; la santé et l'éducation ; ainsi que la formation, le renforcement de capacité, la promotion de l'entrepreneuriat et de l'employabilité.

Les résultats des entretiens ont révélé que ces OSC des niveaux national et régional arrivent à se constituer parfois, des équipes techniques pour mettre en œuvre des projets pendant une certaine période. Avec une plus grande fréquence des projets exécutés, le personnel en place se forge une certaine expérience et une expertise technique. Très souvent, ces OSC

sont néanmoins, un vivier de ressources humaines souvent visité par les projets/programmes, les partenaires techniques et financiers qui prennent de plus en plus l'habitude d'y recruter certains profils professionnels. Ces OSC se vident ainsi et de manière progressive, de leurs compétences, alors que les membres des organes politiques même formés sur divers thèmes, ne disposent pas de compétences techniques pour des services de préparation de bons dossiers de projets, des services de proposition. Il se pose ainsi, la problématique de **l'existence de capacités techniques chez la plupart des OSC nationales à préparer des dossiers de projets pertinents, présenter des propositions adéquates suite à des avis à manifestation d'intérêt.**

La situation de léthargie découlant aussi d'un départ massif du personnel, contribue davantage à l'affaiblissement technique, institutionnel des OSC. Ces départs surviennent du fait de l'absence de projet financé. D'ailleurs, la problématique de l'accès au financement se pose avec acuité pour 4% des organisations de l'échantillon, dont le dernier financement remonte à plus de 5 ans.

■ **La diminution ou la mutation des fonds du mécénat, facteur d'aggravation des problèmes de financement des OSC**

Des OSC ont l'habitude de bénéficier de dons, legs provenant d'œuvres de bienfaisance (Etat, fondations, entreprises) pour mener des activités ponctuelles. A ce niveau, les OSC travaillant sur les questions de l'enfance, des droits des femmes, des personnes vivant avec un handicap, de l'éducation, de la santé accèdent plus facilement aux fonds du mécénat. Cependant, les fonds du mécénat ont tendance à diminuer ou se muter en fonds RSE pour les entreprises. Il est à souligner que la pratique de la RSE est plus encadrée que celle du mécénat.

Dans tous ces deux cas de figure, il est constaté que les OSC reçoivent de moins en moins de fonds provenant du mécénat. Généralement issus de donation ponctuelle, les fonds provenant du mécénat peuvent servir à réaliser des infrastructures ou à acquérir des équipements sur la base de simples requêtes, mais ne s'inscrivent pas dans le cadre de la mise en œuvre des projets de développement ou de l'appui institutionnel des OSC.

■ **Du militantisme à l'opportunisme et à l'affairisme**

Pendant au moins une période relativement importante, les OSC se créaient sur la base des valeurs et idéaux suivants :

- mise en œuvre de la solidarité de groupe, de la solidarité envers des populations en souffrance, vulnérables ;
- développement de l'entre-aide ;
- autopromotion de groupes d'intérêt ;
- défense des intérêts corporatistes ;
- expression du patriotisme ;
- expression de la citoyenneté.

Durant tout ce temps, des intellectuels jouissant d'un certain leadership et opérant de façon bénévole ont été aux commandes. Les OSC créées avaient une vie associative dynamique, une certaine crédibilité vis-à-vis des pouvoirs publics et locaux, ainsi que des bailleurs de fonds.

Cet engagement militant, volontaire et inspiré par l'esprit de développeur et de citoyenneté responsable a laissé la place au fil des années à des motivations d'ordre politiques et d'intérêt personnel. Ainsi, la création d'OSC commence progressivement à obéir à des considérations et calculs politiques, à la recherche de pouvoirs, d'influence, etc.. La plupart des OSC se créent pour la constitution de vivier électoral, pour capter des fonds à travers divers créneaux.

Au fil des années, la majorité des OSC qui étaient créées vers les années 80/90, se sont vidées de leurs personnes ressources militantes qui incarnaient un certain leadership aux plans politique, technique, éthique.

■ Les difficultés des Organisations Faitières (OF) à accomplir leurs missions

En dehors des appuis provenant de partenaires financiers nationaux et internationaux, les OSC tirent leurs ressources de la cotisation de leurs membres. Cette source de financement est présente aussi bien au sein des OSC opérant au niveau de la base qu'au sein des organisations faitières. Il s'agit d'une cotisation symbolique et périodique de chaque membre (physique et/ou morale) versée à l'OSC.

Les cotisations n'ont jamais représenté une part importante des budgets des organisations faitières qui, pendant des décennies, recevaient des subventions directes importantes de partenaires financiers du Nord (ONG, plateformes, réseaux, fondations, coopération..).

Les fonds mobilisés ont longtemps aidé les organisations faitières à aller dans le sens des attentes de leurs membres :

- renforcement des capacités des OSC membres à travers des sessions de formation (conception de projets, gestion de projets, suivi-évaluation, gestion axée sur les résultats, développement organisationnel et institutionnel, recherches participatives, etc.) ;
- organisation de rencontres d'information sur des opportunités de financement ;
- mise en relation entre OSC membres et bailleurs de fonds ;
- participation à des processus et rencontres de préparation et de négociation d'accords de coopération, de conventions de financement et développement d'actions de plaidoyer ;
- mobilisation de fonds et appui financier aux OSC membres par la mise en œuvre de mécanismes de financement internes ;
- production et distribution à grande échelle de supports d'informations.

Depuis bientôt une décennie, pour les organisations faitières, la régularité des versements des cotisations des OSC membres pose problème du fait de multiples difficultés financières auxquelles ces dernières font face. A titre illustratif, près de 60% des ONG locales membres du CONGAD ont cessé leurs activités, donc ne cotisent plus, alors pour 80% des ONG internationales membres sont à jour de leur cotisation.

Cette analyse est valable également pour Cadre National de Coopération et de Concertation des Ruraux (CNCR) qui a connu au fil des années une baisse notoire des cotisations des OSC membres.

Une telle situation a eu un impact négatif sur la vie associative et sur la fonctionnalité des organisations faitières entraînant une certaine léthargie, notamment au niveau des antennes

régionales, locales, le départ des ressources humaines compétentes dont les salaires ne peuvent plus être assurés et une certaine incapacité à remplir leurs missions.

Ainsi, les organisations faitières (OF) manquent de plus en plus d'attractivité et celles qui n'ont pas pu générer de ressources propres ou profiter de l'appui de l'Etat, éprouvent des difficultés à assurer la disponibilité d'un siège fonctionnel pour mener à bien leurs activités.

Il en découle une plus grande difficulté pour les OF à accéder au financement et ces dernières luttent pour que les financements mobilisés avec difficulté incluent de plus en plus l'appui institutionnel qui peut être, entre autre, utilisé pour maintenir les agents qui ont les compétences en la matière car de l'avis de certains bailleurs de fonds rencontrés, l'imagination poussée, l'innovation et la technicité manquent pour la plupart des dossiers examinés et qu'il ne s'agit pas de faire toujours la même chose.

Un cas d'exemple : pour OSIWA, sur 1000 projets reçus, 400 projets actifs (ouverts dans le système de gestion), seuls 200 projets sont financés dans l'année.

Dans l'ensemble, seules les organisations faitières disposant de ressources financières propres pour louer les services de consultants (cas CNCR, CONGAD, etc.), celles appartenant à des réseaux, consortium (cas du Réseau ENDA, etc.) où l'appui technique interne peut se développer et celles décidant d'aller en regroupement (synergie des moyens humains, matériels, financiers, administratifs..) arrivent à tenir le cap pour le moment. Cette situation exige des réponses adaptées de l'organisation faitière pour mieux gérer les problèmes d'accès au financement pour ses membres en retrouvant ses capacités à offrir les services attendus.

Dans ce cadre, le réseau Enda a développé un ensemble de stratégies axé sur des transferts de fonds pour appuyer des problèmes de trésorerie de certaines entités, en attendant des projets à venir. Il peut arriver aussi que des entités en difficultés soient parfois impliquées dans l'exécution de projets d'une autre entité.

Les organisations faitières confrontées à des problèmes financiers qui perdurent se retrouvent dans une sorte de défaillance par rapport à leurs missions, à travers une incapacité à :

- mettre la bonne information à la disposition des membres ;
- jouer le rôle d'intermédiation financière ;
- offrir des services d'appui technique à ses membres ;
- sortir des membres d'une zone de turbulence ;
- influencer les accords de financement, l'attribution des marchés.

2.2.2 Le problème d'accès à l'information

Les OSC, dans leur écrasante majorité, ne se sont pas développés des capacités à « traquer l'information sur les financements » à temps et dans les conditions techniques requises. Elles sont attentistes et se contentent de ne profiter que des informations très largement diffusées pour lesquelles la concurrence pour l'accès au financement est plus forte.

Par ailleurs, elles ne sont pas souvent techniquement outillées ou bien préparées pour rechercher l'information (par exemple à travers l'internet) ou exploiter l'information reçue qui

doit être bien comprise du point de vue du contenu ou de la langue écrite utilisée (parfois en anglais). Dès lors, les OSC de grande envergure ayant les capacités de se doter de personnel approprié, de coopter des personnes ressources, de développer un lobbying, de suivre l'information à partir de la source (Bruxelles, le plus souvent) sont plus promptes à réagir conséquemment.

2.3 Le problème de l'environnement international

2.3.1 Recadrage des modalités d'accès au financement

Les problèmes relatifs à l'aide publique au développement et les multiples conditionnalités constituent un frein pour l'accès des OSC locales au financement. Ces modalités considérées comme un durcissement des exigences d'accès au financement par les OSC a contraint ces dernières à favoriser l'abandon d'octroi ou de requête de financement individualisé au profit du consortium. Il s'agit généralement d'une collaboration entre ONG internationales et OSC locales dans la recherche de financement. Cette option découle d'une part de la raréfaction des financements qui favorise de plus en plus le partenariat avec les ONG du Nord, les consortia, les regroupements d'OSC mais aussi de l'insuffisance de l'expertise pour la conception et l'exécution de projets pour les OSC locales.

Tableau 5 : Part sur le budget du projet pour l'OSC locale

Part sur le budget de gestion du projet	ONG	Association
1/3 du budget	7%	
1/5 ^{ème} du budget	4%	
5% du montant global	4%	
10% du budget		4%
10% du budget	4%	
entre 10 et 20% du budget	4%	
20% du budget	4%	
25% du budget		4%
40% du budget		4%
65% du budget	4%	
70% du budget	4%	
85% du budget	4%	
90% du budget	4%	
11.916.115 FCFA		4%
12 millions FCFA	4%	
50 millions sur un budget d'1 millions d'euro		4%
65 millions sur un budget de 900 millions FCFA	4%	
100 millions FCFA		4%
151 millions FCFA		4%
Ne peut être déterminée car l'OSC ne connaît pas le montant du budget		4%
Ne peut être déterminée car l'OSC ne connaît pas le montant du budget		4%
Ne peut être déterminée car l'OSC ne connaît pas le montant du budget		4%
Contrepartie en nature	4%	
Activités de coordination.	4%	
Salaire personnel de mise en œuvre	4%	
Tout le budget proposé	4%	
TOTAL	63%	37%

Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

Sur la totalité des OSC ayant recours à un partenariat avec une ONG internationale, le rôle joué par l'OSC locale a été celui d'agent d'exécution des activités de terrain. En outre, la part du budget revenant à l'OSC locale est faible et très variable. La principale spécificité des réponses obtenues est la méconnaissance du budget du projet par certaines OSC de l'échantillon, principalement des associations. Par ailleurs, la forte variation des parts de

l'OSC locale sur le budget total du projet est révélatrice de l'absence de cadres réglementant les modalités de collaboration entre ONG internationales et OSC locales. Cette position de l'OSC locale est confortée par les nouveaux mécanismes de financement qui requièrent la contribution financière de 10% pour l'OSC locale et 20% pour l'ONG internationale. Or, la plupart des OSC locales sont confrontées à un problème de disponibilité de ressources financières, ce qui les pousse à se ranger derrière les ONG internationales pour la prise en charge des contributions financières qui seront déduites de leur part sur le budget du projet.

2.3.2 Un positionnement accentué des ONG internationales

Il est constaté que les ONG internationales s'installent de plus en plus au Sénégal et se contentent de trouver des partenaires de moindre envergure institutionnelle pour la mise en œuvre de projets élaborés par elles-mêmes. D'ailleurs, 27% des OSC de l'échantillon d'enquête ont eu recours à un partenariat avec une ONG internationale pour bénéficier d'un financement pour la réalisation de projets de développement. Dans ce pourcentage, 16% sont constituées d'ONG et 11% d'associations.

En effet, le nouveau contexte de changements de paradigmes en matière de financement des OSC par les bailleurs de fonds et les faibles capacités des OSC locales les contraignent à développer **un partenariat avec des ONG internationales** pour éviter la situation de léthargie. Ceci est d'autant plus avéré qu'avec les problèmes liés à la raréfaction des ressources, plusieurs OSC, dont notamment les ONG internationales ont opéré un changement de stratégie qui les conduit à capter directement les financements provenant de leurs gouvernements.

Dans bien des cas, les OSC locales qui n'arrivent pas à avoir de partenaires du Nord ne sont pas en mesure de satisfaire certaines conditionnalités posées au départ, alors que le constat est que les ONG internationales sont la plupart du temps en contact direct avec des OSC locales qui représentent des partenaires traditionnels. Par ailleurs, les ONG internationales font souvent des propositions qui ne présentent pas d'avantages certains pour les OSC locales qui sont porteuses du projet, donc assumant toutes les responsabilités en matière de bonne gestion financière, de bonne exécution technique, d'obligation de résultats, etc.

Il est à souligner que les modalités d'accès au financement comportent actuellement des conditions restrictives qu'il est important d'alléger ou d'éliminer.

2.3.3 Une réduction des durées et montants d'exécution des projets

Des faiblesses majeures décelées par les OSC dans l'accès au financement demeurent en priorité la faiblesse des montants et en second lieu la courte durée d'exécution des projets financés.

Tableau 6 : Faiblesses relevées par les OSC dans l'accès au financement

Faiblesses relevées dans les financements/Type d'OSC	ONG	Association	GIE	Autres	TOTAL
Durée courte des financements (moins de deux ans)	38%	30%	20%	25%	32%
Montant faible des financements (moins de 100 millions)	33%	42%	20%	50%	39%
Domaines et secteurs d'activités financés restreints	21%	24%	40%	25%	23%
Existence de zones de concentration géographique des financements	8%	5%	20%	-	6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

Sur les 85 OSC qui se sont prononcés sur cette question, 66% estiment que le dernier financement reçu est inférieur à 50 millions, alors que seules 22% des OSC ont déclaré avoir reçu plus de 100 millions. D'ailleurs, le volume global des financements mobilisés pour 55% des OSC de l'échantillon est inférieur à 250 millions de FCFA par organisation. Quant à la durée d'exécution des projets, 75% des OSC de l'échantillon ont mis en œuvre des projets sur un délai inférieur ou égal à 24 mois ; dans ce pourcentage, 31% ont réalisé leur projet sur une durée de 12 mois et 21% sur un délai d'exécution de 18 mois. Cette situation contribue à affaiblir les OSC aux plans institutionnels et des capacités financières.

Tableau 7 : Nombre de projets financés ces 5 dernières années selon le type d'OSC

Type d'OSC/nombre projets financés	ONG	Association	GIE	Autres	TOTAL
01 projet	4	10	1	5	20
02 projets	3	9	1	1	14
03 projets	2	16	1		19
04 projets	5	2			7
05 projets	1	1			2
Plus de 05 projets	16	6		1	23
TOTAL	31	44	3	7	85
Enseignements	22 projets sur 31, soit 71%	35 projets sur 44, soit 80%			

Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

L'analyse révèle aussi que 89% des ONG de cet échantillon ont bénéficié de projets financés ces 05 dernières années, alors que ce pourcentage est de 68% pour les associations. Concomitamment, le nombre de projets financés pour les associations ces 05 dernières années varie d'un à trois, dans leur majorité (80%), alors que le sens inverse est noté pour les ONG, car 71% de ces ONG ont bénéficié de financement pour 04 à plus de 05 projets durant ces 05 dernières années.

3. Sources de financement existantes et potentielles des OSC

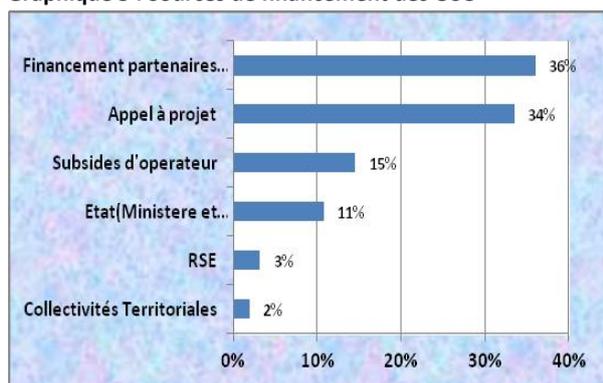


3.1 Sources actuelles de financement des OSC au Sénégal

Selon le document de l'USAID relatif à l'Indice de développement des OSC pour l'Afrique subsaharienne de 2016, au Sénégal «**Les OSC sont des organismes privés à but non lucratif. En vertu de la loi, elles peuvent générer des revenus sous forme de cotisations, de dons et legs et de subventions accordés par des personnes morales. Elles peuvent également exercer des activités génératrices de revenus, sous forme de services intellectuels, financiers ou matériels.... Le décret 2015-145 établit un cadre institutionnel plus contrôlé par le gouvernement, régissant l'origine et l'utilisation des fonds mis à la disposition des ONG.**»

L'analyse des résultats des entretiens avec des responsables d'organisations faïtières permet de dire que les ONG internationales tirent leur financement de leur Gouvernement, de mécènes et de bonnes volontés de leur pays, ainsi que d'organismes du système des Nations Unies, alors que pour les OSC locales, le financement est issu des mécanismes classiques (appui et/ou co-partenariat avec des ONG internationales, appels à projets, appui de l'Etat, de ses démembrements et des collectivités territoriales, sources innovantes [RSE, fonds liés à la préservation de l'environnement, prestations de services, etc.]..

Graphique 5 : Sources de financement des OSC

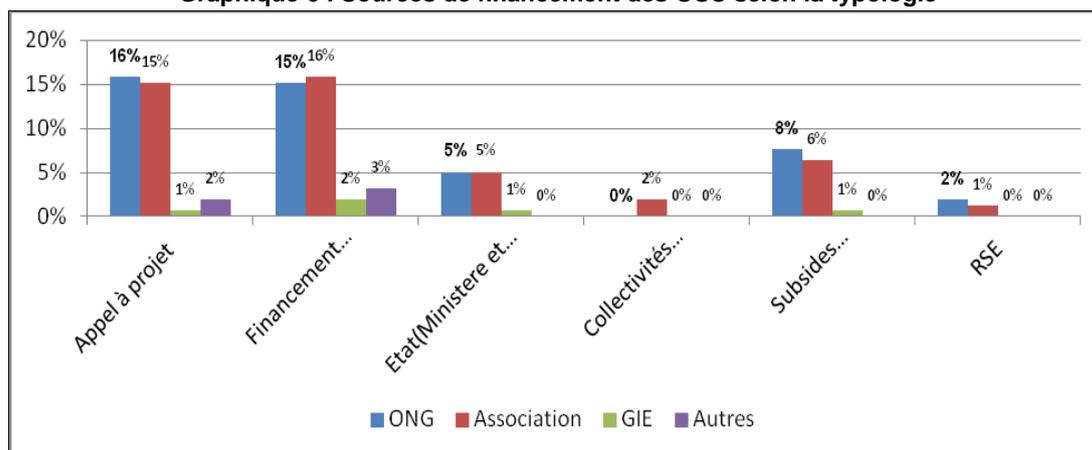


Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

Ceci est confirmé par les résultats des enquêtes qui montrent que le financement des OSC du Sénégal provient des fonds des partenaires classiques, des appels à projet et des prestations de services. Les autres sources de financement constituées des ressources d'origine publique (Etat et Collectivités), les fonds issus des entreprises privées (RSE) contribuent assez faiblement aux ressources financières des OSC.

L'analyse des sources de financement selon la typologie renseigne sur l'impact du statut de l'OSC dans l'accès aux différentes sources de financement prévues par le cadre réglementaire d'intervention des OSC au Sénégal. En effet, les ONG et les associations disposent de diverses opportunités de financement et les résultats des enquêtes montrent qu'elles cherchent à profiter de ces opportunités pour diversifier leurs sources actuelles de financement.

Graphique 6 : Sources de financement des OSC selon la typologie



Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

3.1.1 Financements issus des partenaires classiques

La lecture du graphique montre la prééminence des apports extérieurs pour le financement des organisations de la société civile au Sénégal.

Le travail d'identification des partenaires financiers classiques et des porteurs des appels à projet montre qu'ils sont majoritairement constitués de certains organismes des Nations Unies (FAO, ONU Femmes, FNUAP, etc.), de la Banque Mondiale, des agences et institutions de coopération internationale (Union Européenne, USAID, Coopération Technique Belge [CTB], Agence Canadienne de Développement International [ACDI], Agence Française de Développement [AFD], etc.), des ONG internationales (OXFAM, World Vision, Enda, Peuple solidaire, etc.), des représentations diplomatiques (Ambassades et Consulats) et de la Coopération décentralisée (principalement espagnoles, italiennes, françaises). Les difficultés financières que rencontrent ces différentes institutions se répercutent dès lors, sur les fonds qu'elles mobilisaient pour les organisations de la société civile.

L'analyse des principales cibles des financements des partenaires classiques révèle que 86,6% des montants sont majoritairement octroyés aux ONG (46,2%) et aux Associations (40,4%), alors que les GIE ne sont concernés que par 3,9% des financements.

La répartition des montants selon le type d'OSC montre une forte variabilité des montants mobilisés. En effet, les montants octroyés aux ONG internationales peuvent dépasser un milliard pour l'exécution d'un projet, c'est l'exemple de CARITAS Kaolack (1,5 milliards de FCFA pour l'exécution d'un projet de 60 mois sur la gestion des déchets solides, l'assainissement, la sécurité alimentaire et l'agriculture durable).

Tableau 8 : Montant moyen des financements par type d'OSC

Type d'OSC	Montant moyen (FCFA)
ONG	322 331 174
GIE	119 833 333
Autres	48 600 000
Association	47 447 966
TOTAL	167 099 076

Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

Les entretiens avec les différents acteurs ont mis en évidence deux faits majeurs, qui ont été d'ailleurs confortés par les résultats des enquêtes auprès des OSC : la relative courte durée d'exécution des projets et la modicité des montants mobilisés.

La durée d'exécution des projets est en moyenne de 28,9 mois et varie de 1 à 72 mois. En effet, il ressort de l'analyse des données que pour 53,9% des OSC de l'échantillon la durée d'exécution des projets n'a pas excédé 30 mois. La répartition selon la typologie de l'OSC révèle que les Associations sont les plus concernées par cet état de fait car elles constituent 21,8% de ce pourcentage. Pour les GIE, cette durée est en moyenne de 30 mois et de 32 mois pour les ONG, alors que pour les autres types d'OSC, la durée moyenne d'exécution de projet est de 43,2 mois.

Tableau 9 : Montants et durées d'exécution des financements des partenaires classiques

Montant financements (FCFA)	%	Durée exécution financement	%
Moins de 1.000.0000	28,1%	Moins de 10 mois	5,8%
De 10.000.000 à 25.000.000	7,0%	De 10 à 20 mois	34,6%
De 25.000.000 à 50.000.000	12,3%	De 20 à 30 mois	13,5%
De 50.000.000 à 75.000.000	8,8%	De 30 à 40 mois	26,9%
De 75.000.000 à 100.000.000	5,3%	De 40 à 50 mois	3,8%
De 100.000.000 à 200.000.000	8,8%	60 et plus mois	15,4%
De 200.000.000 à 500.000.000	21,1%	TOTAL	100,0%
500.000.000 et plus	8,8%		
TOTAL	100,0%		

Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

L'identification du destinataire du financement montre que même si les Associations sont l'une des principales cibles des partenaires classiques des OSC (40,4% des financements leur sont destinés), **les montants qui leur sont octroyés sont globalement faibles** : 33,4% de ce pourcentage ont reçu 50 millions de FCFA ou moins. Le lien de causalité peut justifier la relative modicité des sommes reçues, car elles exécutent la plupart du temps des projets sur des durées assez courtes.

Les domaines prioritaires de financement des partenaires classiques sont répartis entre cinq secteurs clés que sont : (i) la lutte contre la pauvreté et la protection des groupes vulnérables (15,3%), (ii) la santé, la nutrition et la sécurité alimentaire (12,3%) ; (iii) l'éducation, la formation et le renforcement des capacités (12,3%) ; (iv) les activités agro-pastorales et halieutiques (12,3%) et, (v) la gestion de l'environnement et l'assainissement (6,7%).

3.1.2 Financements issus des appels à projets

L'étude réalisée en 2012 par le Conseil des Organisations Non Gouvernementales d'Appui au Développement (CONGAD) et relative à «**l'Analyse du régime législatif et réglementaire des organisations de la société civile au Sénégal** » estime le nombre d'organisations de la société civile à plus de 10.000. Avec cette prolifération des OSC, les partenaires financiers (Etat, privé, organismes internationaux, etc.) ont recours de plus en plus aux appels à projet. Il s'agit de financements qui sont acquis par le biais d'une compétition, qui en pratique, favorise l'élimination des organisations de la société civile à faible qualification en ressources humaines. Ce mode de financement a induit un changement de paradigme favorisé par les faibles capacités de la plupart des OSC locales. Il s'agit du positionnement des ONG d'envergure internationale qui appuient les OSC locales dans la conception des dossiers d'appel à projet, ainsi que dans l'exécution de projets.

L'analyse révèle que les appels à projet concernent majoritairement les OSC des niveaux 1 et 2. En effet, sur les 52 OSC ayant bénéficié de financement issus d'appels à projet, 53,8% appartiennent au niveau 2 et 30,8% au niveau 1. La répartition selon la typologie montre que

les appels à projet sont exécutés à 94,3% par les ONG (48,1%) et les Associations (46,2%), alors que les autres types d'OSC ne sont que faiblement concernées par les appels à projet (5,8%). Les résultats des enquêtes montrent que les GIE ne sont pas concernés par les appels à projet.

L'identification des domaines d'intervention montre qu'ils ont porté, par ordre de priorité, sur les secteurs de la sécurité alimentaire, la nutrition et l'agriculture pour 35,5% des OSC, de la santé pour 27,7% des OSC et de l'éducation pour 25% des OSC ayant exécuté un appel à projet pour l'échantillon d'enquête.

En plus de ces principaux domaines ci-dessus cités, il est relevé l'allocation de fonds pour la lutte contre la pauvreté, le genre, le développement, la résilience, l'environnement, la gestion des ressources naturelles, l'aquaculture, l'aviculture, le sport, la culture, etc. Les résultats montrent également la diminution des projets intégrés qui n'ont concerné que 4,5% des appels à projet.

Tableau 10 : Durée d'exécution des appels à projet par type d'OSC

Durée exécution	%
Moins de 6 mois	1,9%
De 6 à 12 mois	5,8%
De 12 à 24 mois	34,6%
De 24 à 36 mois	36,5%
De 36 à 48 mois	7,7%
48 et plus mois	13,5%
TOTAL	100,0%

Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

En effet, la majorité des appels à projets sont constitués de projets dont la durée d'exécution moyenne est de 24,7 mois. D'ailleurs, plus de 42% des projets de l'échantillon ont une durée d'exécution inférieure ou égale à 24 mois. Cette situation est source de plusieurs contraintes liées à l'atteinte des résultats dans la mesure où les phases de démarrage et de clôture des projets peuvent avoir généralement une durée supérieure ou égale à 6 mois.

L'analyse selon la typologie montre que la durée d'exécution des appels à projet pour les Associations est la plus importante. Toutefois, il est ressorti des entretiens que ces faibles délais d'exécution ne figurent que sur les conventions de financements. Dans la mise en œuvre, les projets souffrent de dépassements dus au retard de mise à disposition des fonds, à la transmission des documents opérationnels, au démarrage des activités, etc. Les courts délais posent dès lors la problématique de l'efficacité et de l'efficacé des interventions.

Tableau 11 : Corrélation montant moyen et durée moyenne d'exécution des appels à projet selon le type d'OSC

Type d'OSC	Montant moyen global (FCFA)	Durée moyenne d'exécution (mois)	Montant moyen mensuel (FCFA)
ONG	153.612.207	23,52	6.531.131
Association	116.025.217	26,46	4.384.929
GIE	-	-	-
Autres	68.633.333	20	3.431.667
TOTAL	131.662.454	24,67	5.336.946

Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars- avril 2018

L'analyse du montant moyen global de l'appel à projet corrélée à la durée moyenne d'exécution de l'appel à projet selon le type d'OSC met en évidence la faiblesse des montants des autres types d'OSC qui sont globalement composés de coopérative et de fédération d'OSC. Elle révèle aussi l'absence des GIE au niveau de ce domaine de financement, du fait principalement de leurs objectifs premiers qui ont trait au renforcement

des conditions de vie de leurs membres à travers la réalisation d'activités génératrices de revenus (transformation de produits locaux, agriculture, commerce, aquaculture).

La lecture du tableau permet également de noter la modicité des montants moyens mensuels par appel à projet pour tous les types d'OSC. Ceci est d'autant plus prégnant que ces montants permettent tout juste de couvrir les frais mensuels de fonctionnement et d'investissement pour le projet. Cette situation ne milite pas en faveur de la réalisation d'une épargne permettant à l'OSC d'avoir les capacités d'assurer son auto-fonctionnement ou bien de financer des activités génératrices de revenus.

3.1.3 Financements issus de l'Etat et des Collectivités territoriales

Les résultats des enquêtes combinés à ceux des entretiens ont mis en évidence la faiblesse des financements issus de l'Etat et des collectivités territoriales, d'une manière générale. En effet, sur les 112 OSC ciblées pour les enquêtes, seules 24% ont affirmé avoir bénéficié de financement provenant des entités de l'Etat et 3% ont reçu des financements issus de collectivités territoriales. Les secteurs prioritaires qui ont été couverts par ces financements concernent l'achat d'équipements agricoles, la réalisation d'activités d'IEC, d'alphabétisation, de formation et d'appui-conseil, entre autres.

À cet effet, les OSC servent d'organes d'exécution d'activités de projets ou de programmes des démembrements de l'Etat (Ministères et services décentralisés) et de certaines collectivités territoriales. Cependant, les montants reçus sont caractérisés par leur modicité avec une moyenne de près de 130 millions pour une durée d'exécution moyenne de 22 mois, soit un montant moyen mensuel de moins de 06 millions. A titre d'exemple, pour permettre au Comité de coordination pour le développement de Guinaw Rail de réaliser des activités de communication au niveau d'une radio communautaire, le montant maximum alloué s'élève à 500.000 FCFA.

La répartition des montants mobilisés selon la typologie est révélatrice de la modicité des montants reçus par les GIE et les autres types d'OSC. D'ailleurs, ils ne constituent pas les cibles prioritaires des entités de l'Etat, car ne représentant ensemble que 16% de leurs cibles. Pour les associations, même si les montants reçus sont variables, le constat majeur est lié au fait que les montants octroyés n'ont pas dépassé 100 millions.

Tableau 12: Montant des financements octroyés par les entités de l'Etat selon le type d'OSC

Montant entité Etat/Type d'OSC	ONG	Association	GIE	Autres	TOTAL
Moins de 10.000.000	5%	29%	5%	5%	43%
De 10.000.000 à 25.000.000	5%	10%	-	-	14%
De 25.000.000 à 50.000.000	-	10%	-	-	10%
De 50.000.000 à 100.000.000	-	5%	-	-	5%
De 100.000.000 à 200.000.000	10%	-	-	-	10%
200.000.000 et plus	19%	-	-	-	19%
TOTAL	38%	52%	5%	5%	100%

Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

L'analyse du montant mensuel moyen par type d'OSC, faite sur la base de la corrélation entre le montant moyen et la durée d'exécution moyenne conforte la conclusion faite par ailleurs. En effet, les montants mensuels moyens mobilisés au profit des GIE et des autres

types d'OSC, même s'ils servent à la prise en charge des frais de fonctionnement, ne sont pas significatifs pour autoriser la constitution d'une épargne.

Tableau 13 : Corrélation montant moyen et durée moyenne d'exécution des appels à projet selon le type d'OSC

Type d'OSC	Montant moyen (FCFA)	Durée exécution moyenne	Montant mensuel moyen (FCFA)
ONG	217.671.183	18 mois	12.092.843
Association	85.496.071	24,3 mois	3.525.611
GIE	7.000.000	60 mois	116.667
Autres	1.500.000	3 mois	500.000
TOTAL	128.110.773	22,3 mois	5.750.035

Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars- avril 2018

L'analyse montre également que les montants octroyés aux ONG sont plus importants, ce qui peut se justifier par leur statut, mais aussi par la nature des financements mobilisés. En effet, les financements de l'Etat émanent généralement de projets financés par des bailleurs dont certains ont défini des critères d'éligibilité pour des prestataires de service

Des ONG de droit sénégalais sont actuellement financés a travers les projets du gouvernement du Sénégal sur financement de la Banque mondiale (Autoroute – Décentralisation – Eau et Assainissement, etc.). Les financements sont exécutés par l'Etat du Sénégal dans le cadre de ses projets. Les ONG locales bénéficiant de financement dans le cadre des projets de la Banque mondiale sont sélectionnées sur la base d'une compétition ouverte fondée sur leurs capacités. Jusqu'ici les ONG choisies ont démontré leur capacité à bien remplir leur mission notamment dans des projets complexes impliquant des réinstallations involontaires de populations. **M. NDIAYE – Banque Mondiale**

Outre cet aspect, certains services techniques de l'Etat et collectivités territoriales soulignent la faible structuration et le problème de compétences de la plupart des organisations locales. Elles souffrent aussi de contraintes liées à la transparence dans la gestion organisationnelle et financière de leur structure respective. Ainsi, même si des gestionnaires d'OSC espèrent un élargissement de cette collaboration afin de disposer de plus de confiance et de responsabilité, des chefs de service régionaux ainsi que des élus locaux hésitent à assumer cette responsabilité et à s'accorder la possibilité de confier la gestion complète des activités, projets et programmes aux organisations locales de la société civile.

3.1.4 Financements issus d'autres sources

L'élargissement du processus de décentralisation a accentué la responsabilisation des populations. En accompagnement à cette politique, il a été noté une réorientation des financements vers l'échelle locale, ceci dans le but de favoriser l'impulsion du développement global intégré. Ces nouvelles orientations ont induit un recadrage des mécanismes de financement du développement local par les institutions internationales qui ont favorisé un nouveau mode de collaboration avec les acteurs locaux. La priorité est ainsi axée sur des programmes de promotion du développement local.

Cependant, depuis les Accords de Paris de 2005, le paysage du financement international de la société civile est en mutation continue. Compte tenu des lourdeurs administratives et des faibles résultats, les accords de financement privilégient de plus en plus les actions communautaires. À l'instar du modèle *Saemaul Undong*, le pouvoir central et local n'est plus associé qu'à titre de protocole, informatif et consultatif. Ce modèle qui s'est construit autour

de l'objectif '**d'une vie meilleure ensemble**' est conduit par des leaders locaux pour mobiliser les populations avec l'appui des autorités locales et centrales.

Ainsi, les institutions internationales de financement des organisations de la société civile ont réadapté leurs procédures de financement en mettant en place des départements techniques d'exécution des projets locaux de développement. Pour être en phase avec ces nouveaux mécanismes, les organisations de la société civile se sont de plus en plus réorientées vers les prestations de service. Ainsi, l'émergence des concepts de faire-faire et de faire-savoir a promu de nouveaux modèles qui sont une combinaison entre l'humanitaire et le lucratif. Les organisations de la société civile qui se sont investies dans ce créneau sont généralement des ONG locales et des associations des deux premiers niveaux caractérisées dans le cadre du rapport sur la cartographie des acteurs non étatiques au Sénégal.

Tableau 14 : Typologie et niveaux d'intervention des OSC intervenant sur les prestations de service

Domaines/secteurs d'activités intervenant sur les prestations de service	Niveaux			Total	Typologie		
	1	2	3		ONG	Associations	Total
Formation	10%	15%		26%	10%	16%	26%
Activités d'IEC	3%	13%		15%	10%	5%	15%
Développement organisationnel	5%	8%	3%	15%	8%	7%	15%
Santé et nutrition	3%	13%		15%	8%	7%	15%
Total	21%	49%	3%	72%	36%	36%	72%

Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

Les ONG locales sont les plus ciblées pour ce type d'intervention, suivies des associations, notamment des niveaux 1 et 2. Les activités de formation, d'Information /Education /Communication (IEC), de développement organisationnel, mais aussi d'information/sensibilisation sur la santé et la nutrition sont les secteurs prioritaires, car elles représentent 72% des secteurs investis par les OSC de l'échantillon. Les sources de financement des OSC pour l'exécution de ces prestations de service sont constituées à plus de 25% des institutions internationales bi et multilatérales (Union Européenne, USAID, Agence Française de Développement [AFD], Banque Africaine de Développement [BAD], FAO, Coopération Luxembourgeoise, etc.).

À côté de ces institutions internationales, des ONG internationales telles que Plan International, OXFAM, AVSF, entre autres, ont développé cette stratégie de faire-faire avec un recours aux ONG et associations locales dans la réalisation de leurs activités de terrain. Selon les OSC rencontrées, ces prestations de services se basent généralement sur un co-partenariat entre ces ONG internationales, avec une définition des rôles et responsabilités, et un partage des ressources tirées de la mise en œuvre des activités. Ce co-partenariat peut découler d'une logique de groupement entre ONG internationale-ONG/association locale pour la soumission à un dossier d'appel à projet, ou encore la sélection de l'OSC locale pour la réalisation de prestations de services par une ONG internationale. Quoiqu'il en soit, il s'agit, la plupart du temps, d'une OSC de niveau régional, voire local. D'ailleurs, certaines sociétés minières pratiquant la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) telle que GCO à Diogo, s'appuient sur les OSC locales dont le domaine d'intervention ne dépasse pas le niveau départemental pour servir de relais dans la réalisation de leurs activités de développement local.

La spécificité de ces prestations de services demeure la relative importance du financement par rapport aux autres sources de financement, mais aussi la forte variation des durées d'intervention dont plus 15% n'ont pas dépassé 06 mois d'intervention. La courte durée d'intervention des OSC pour les prestations de service est plus manifeste au niveau des associations dont la durée moyenne d'intervention est inférieure à 02 années, ce qui ne leur permet pas de générer des ressources conséquentes.

Tableau 15 : Corrélation entre montant et durée moyens des prestations de services selon le type d'OSC

Type d'OSC	Montant prestations de service	Durée exécution prestations de service	Montant moyen mensuel
ONG	242.787.201	26 mois	9.189.523
Association	36.360.872	19 mois	1.961.212
GIE	-	-	-
Autres	-	-	-
TOTAL	135.445.510	22 mois	6.068.347

Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

Cette situation s'explique, selon les OSC de l'échantillon par la régression progressive de l'approche holistique du développement au profit d'interventions sectorielles sur le court terme. Ces nouvelles orientations ont induit une réduction de la taille et de la durée des interventions, car de plus en plus, il s'agit d'actions ciblées sur un espace géographique défini pour une durée déterminée.

3.2 Sources potentielles de financement des OSC au Sénégal

Les paradigmes de financement du développement dans les pays dits pauvres changent et de nouvelles sources de financement sont en train d'émerger. En effet, les sources de financement classiques se raréfient, diminuent en volume, changent de trajectoires. Elles permettent de moins en moins aux OSC de rester dynamiques et de mener des actions de développement de façon continue, soutenue et durable. Parmi ces sources de financement dites innovantes, on peut indiquer :

- les fonds issus de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ;
- les fonds issus des mécanismes de financement mis en place dans le cadre de la mise en œuvre des conventions internationales, des programmes internationaux ;
- les fonds mobilisés à travers la pratique du rôle d'opérateur, de consultant : réaliser des opérations confiées par le gouvernement, les partenaires techniques et financiers, les collectivités territoriales, etc.

3.2.1 Fonds issus de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises est aujourd'hui considéré comme étant l'intégration volontaire, par les entreprises, des préoccupations du développement durable. Il s'agit pour les entreprises de mieux prendre en compte dans leur pilotage stratégique les impacts environnementaux et sociaux associés à leur activité.

Aujourd'hui, la plupart des législations assujettissent les entreprises à l'obligation de corriger ou d'éviter les effets dommageables du développement sur l'environnement et la société. À cette obligation légale, s'est développé un vaste mouvement international en faveur de la

prise en compte volontaire par les entreprises des risques associés à leur activité, et ce, au-delà de ce qui est prévu par la loi. Ainsi, les entreprises pratiquant la RSE visent à :

- communiquer une image positive à l'externe ;
- répondre à leurs enjeux sociaux et environnementaux ;
- donner du sens à leurs actions.

Depuis bientôt 15 ans, des entreprises installées au Sénégal et opérant dans différents secteurs et domaines d'activités (banque, mines, téléphonie, industrie, transport, logistique, BTP, hôtellerie, commerce et distribution, etc.) s'emploient à intervenir dans le cadre de la RSE. Il est à rappeler d'ailleurs qu'une charte RSE et développement durable (DD) des entreprises a été initiée avec 12 entreprises signataires. Les entreprises signataires de la charte considéraient que l'intégration de la RSE dans la conduite de leurs activités devait contribuer à l'amélioration des conditions économiques, environnementales et sociales du Sénégal, et par voie de conséquence à la création d'emplois, à une meilleure compétitivité des entreprises et au développement durable.

Cependant, il n'y a aucune réglementation sur la RSE au Sénégal, contrairement à d'autres pays (par exemple au Canada, il y a un Livre Blanc qui montre comment les entreprises doivent faire la RSE, respecter les normes que l'Etat a définies pour la RSE). Il n'y a pas, non plus, une politique claire qui indique des axes d'intervention et des orientations claires sur les fonds issus de la RSE. D'ailleurs, **le versement du fonds RSE n'est pas obligatoire au Sénégal.**

Les entreprises s'adonnent à cette pratique pour préserver une image locale, nationale, internationale (respect des standards de la Banque mondiale, etc.). Il s'agit d'une action volontaire pour fidéliser les relations avec les communautés et apaiser les tensions sociales qui ne manquent pas. Toutefois, il y a lieu de souligner une contrainte de taille, la Banque mondiale récuse le financement d'infrastructures avec des fonds RSE et cela constitue un obstacle pour les entreprises.

L'autre aspect majeur à souligner sur la RSE est l'existence d'une grande confusion : les populations confondent le rôle des entreprises à celui de l'Etat qui a un rôle régalien. Il n'y a pas, non plus, de structuration claire entre l'Etat, les collectivités territoriales et l'entreprise.

En effet, les populations peuvent directement interpeller l'entreprise. Un fait notoire est ressorti des entretiens, il s'agit du **manque de lisibilité entre les fonds RSE et les fonds devant être mobilisés pour mettre en œuvre les Plans de Gestion Environnement et Sociale (PGES)**, même si d'aucuns soutiennent qu'ils doivent être comptabilisés en tant que fonds destinés aux actions sociales du PGES. Malheureusement, les PGES, selon nos interlocuteurs (maires et agents), ne sont jamais exécutés comme annoncé lors des audiences publiques du fait d'un suivi déficient. Pourtant, il est bien compris que leur exécution effective doit faire l'objet d'un arrêté de conformité délivré par le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD). A titre de rappel, les expériences de mobilisation de fonds recensées et analysées sur les fonds RSE sont détaillées dans le tableau qui suit :

Tableau 16 : Récapitulatif des modalités d'application de la RSE par certaines structures au Sénégal

Structures	Montant mobilisé au cours dernières années	Secteurs et domaines bénéficiaires	Canaux de mobilisation	Groupes de bénéficiaires
Sabadola Gold Opération	700.000.000 FCFA par an	<ul style="list-style-type: none"> - Education - Santé - Hydraulique - Agriculture - Maraichage 	Trésor public Commune de Sabadola	Communes Populations Services techniques
GCO	Environ 400.000.000 FCFA	<ul style="list-style-type: none"> - Education - Santé - Développement socio-économique (ouvrages communautaires de base) - Electrification rurale - Emploi local (salariés, GIE de prestataires : gardiennage, nettoyage, pépinières, reboisement) - Micro finance 	Budget des Communes de Darou Khoudoss, Taiba Ndiaye, Mboro, Mouane -Budgets d'autres communes	Communes Populations OSC locales
Société d'exploitation des phosphates de Dendory (SOMIWA)	-	<ul style="list-style-type: none"> - Construction d'écoles, de postes de santé - Appui aux étudiants 	Investissements directs	Populations
SONATEL	Plus de 500.000.000 FCFA	<ul style="list-style-type: none"> - Postes de santé - Ecoles - Villages pilotes - Ambulances - Soutiens aux pèlerinages 	Investissements directs	Communes Populations Personnes physiques
Dangotte	Environ 650.000.000 FCFA	<ul style="list-style-type: none"> - Pèlerinage - Soutiens durant les fêtes religieuses - Habitat social - Construction écoles, postes de santé, mosquées, parcs de vaccinations, aires de jeu, centres de formation - Construction de pont pour désenclaver des villages - Réhabilitation de lieux de culte (mosquée, église, diocèse) - Sponsorisation d'activités scolaires, de jeunesse - Formation des jeunes, des femmes - Equipement des femmes en unités de transformation - Promotion de l'emploi (école-entreprise) 	Budget des Communes de Pout, Diass, Keur Moussa, Mont Rolland, du Département de Thiès	Communes Populations OSC locales Personnes physiques
Kumba International BV et Comité Paritaire du Sénégal (Etat)	300.000.000 (entre 2015 et 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Cases des tous petits à Khombole, Thiès, Rufisque Est, Rufisque Ouest, Fatick - Postes de santé à Fatick, Bambilor 	Budget projet soumis à l'ONG RADI	Communes Populations

La lecture du tableau montre que dans la pratique de la RSE, les initiatives sont individuelles dans les différents sites de concentration des entreprises extractives. Chaque entreprise déroule son programme RSE suivant sa culture d'entreprise, sa logique sociale et environnementale.

Toutefois, il y a lieu de relever une initiative qui mérite d'être saluée et qui est portée par Dangotte. Elle a consisté à mettre en place une commission départementale RSE qui regroupe l'ensemble des collectivités territoriales se trouvant dans le rayon d'intervention de l'entreprise (Communes de Keur Moussa, Diass, Pout, Mont Rolland, Département de Thiès). A travers ce mécanisme, chaque collectivité territoriale présente annuellement ses besoins pour financement et un protocole d'accord est signé avec elle. Tous les dossiers sont envoyés au Ministère de tutelle pour approbation avant l'exécution des activités retenues.

Les entretiens ont révélé que les fonds alloués aux OSC à travers la RSE, sont très faibles et sont souvent faits dans l'objectif d'apaiser le climat social. Avec GCO, il est relevé un partenariat avec des ONG dans le cadre de la mise en œuvre du programme de déplacement des populations (35 familles ; 3300 personnes) et de construction d'un éco-village avec l'appui de l'Agence Nationale des Eco-Villages (ANEV). Les fonds RSE profitent également à des zones situées hors des sites d'implantation des entreprises. Ils ont une portée nationale (GCO installé dans la région de Thiès finance des activités avec des fonds RSE à Louga et Linguère). L'ingénierie sociale des ONG a été sollicitée par GCO pour la réalisation de ses actions.

D'une manière générale, les financements alloués pour la RSE connaissent une hausse annuelle dans l'ensemble, au fil des années. La tendance observée est que les fonds sont affectés directement aux populations à plus de 99%. Les entreprises ne sont pas très intéressées à positionner des intermédiaires. Sous un autre angle, il est quelque part soutenu que si les OSC sont financées avec des fonds issus de la RSE par les entreprises, elles peuvent perdre leur crédibilité et leur impartialité.

Quoiqu'il en soit, à côté des fonds issus de la RSE, il existe également des possibilités de mobilisation d'importants fonds avec les entreprises extractives. Des éléments d'éclairage tirés du code minier, recueillis méritent d'être analysés dans la perspective de nouvelles orientations à suggérer :

- 0,5% du chiffre d'affaires des entreprises minières versés aux collectivités territoriales pour les appuyer dans les projets de développement ;
- 20% de la rente minière sont versées aux collectivités territoriales pour l'appui budgétaire.

3.1.1 Fonds issus des mécanismes de financement mis en place dans le cadre des conventions et programmes internationaux

Ces financements concernent les fonds d'adaptation aux changements climatiques, le fonds vert climat, les fonds mobilisés à travers les programmes de santé, d'accès à l'eau potable, à l'assainissement, les fonds destinés à la sécurité alimentaire, à la protection sociale, à la migration, etc. Pour le fonds vert climat, les fonds les plus importants sont mobilisés par le Programme Alimentaire Mondial (PAM), l'Agence Française de Développement (AFD), la Banque Mondiale au nom du gouvernement du Sénégal pour mettre en œuvre dans le pays des projets préparés avec des structures de l'Etat.

Pour les fonds d'adaptation aux changements climatiques et le fonds vert climat, seules trois OSC ont pu bénéficier de financement. Il s'agit de Green Sénégal, Dynamique Femmes pour les fonds d'adaptation aux changements climatiques et de l'ONG Réseau Africain pour le Développement Intégré (RADI) pour le fonds vert climat. Ces fonds ont pu être mobilisés dans le cadre d'un groupement entre OSC locales, structures de l'Etat et ONG internationales (ex : groupement Institut National de Pédologie/RADI/Union Mondiale pour la Nature). En dépit de l'existence d'une entité nationale désignée pour accompagner et faciliter le processus et de plusieurs agences accréditées (CSE, PAM, PNUD, AFD, UICN), les OSC ont de réelles difficultés à accéder au financement des fonds d'adaptation aux changements climatiques et du fonds vert climat.

Pour les fonds destinés aux programmes de santé mobilisés à partir du Fonds Mondial (paludisme, Sida, tuberculose), ils sont surtout gérés par les structures de l'Etat et les ONG internationales comme Plan International, World Vision. Les entretiens ont révélé que ces ONG internationales sont les sous récipiendaires principaux des fonds destinés à la santé, tandis que les OSC nationales se positionnent comme des sous, sous-réceptaires.

3.1.2 Fonds mobilisés à travers la pratique du rôle d'opérateur, de consultant

Il s'agit pour l'OSC de mener des opérations de prestations de services en qualité d'opérateur ou de consultant, pour le compte du gouvernement, des partenaires techniques et financiers, des collectivités territoriales, etc. Il est effectivement constaté que les OSC qui sont arrivées à se positionner dans ce créneau sont dans une situation organisationnelle et institutionnelle stable et assez viable et dans une bonne trajectoire de professionnalisation. Il y a lieu toutefois de faire remarquer que pour l'accès à ces fonds, il y a au moins deux exigences à observer, à savoir :

- se donner les moyens humains compétents et les moyens matériels et logistiques adéquats ;
- assumer avec responsabilité l'obligation à donner de bons résultats (les services rendus doivent être certifiés satisfaisants).

Ces dernières années, des ONG comme ACA, RADI, Green Sénégal, ADT GERT à Thiès, GADEC à Tambacounda, CARITAS Kaolack, PACT à Ziguinchor, ONG La Lumière, FODDE, etc. ont investi ce créneau, ce qui leur a permis de générer des ressources financières assez consistantes. Toutefois, le positionnement des OSC dans ce créneau porteur est encore timide, du fait d'un manque d'ouverture et de confiance qui caractérise encore le gouvernement, les partenaires techniques et financiers, ainsi que les collectivités territoriales. Il est d'ailleurs à préconiser une révision des dispositions du code des marchés publics pour plus de présence des OSC dans ce créneau.

C'est dans ce cadre d'ailleurs que la notion de recouvrement des coûts est mise en avant par les OSC dans le cadre de la réalisation d'activités génératrices de revenus pour ne pas tomber dans les travers de réalisation de profit.

Il est donc constaté que les OSC dans leur écrasante majorité ne sont pas encore sur ce créneau du fait de multiples contraintes, alors que des opportunités peuvent exister à

l'échelle des collectivités territoriales, surtout à travers les travaux à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO) et autres activités d'intérêt général à caractère social. À cet effet, la stratégie suivante peut être développée par les OSC, à savoir :

- surveiller et traquer l'information sur les appels à propositions, les avis de manifestations d'intérêt portant sur des prestations de services ouvertes aux OSC, à travers les journaux, l'internet ;
- mettre en place une petite équipe pour exploiter l'information ;
- préparer et déposer un dossier de manifestation d'intérêt contenant tous les éléments exigés ;
- réceptionner la demande de proposition si le dossier de manifestation d'intérêt est accepté ;
- mettre en place une équipe pour préparer la proposition technique et la proposition financière : planification des opérations, partage des tâches ;
- responsabiliser 1 à 2 personnes pour rassembler tous les documents liés aux propositions et déposer les offres avant la date butoir ;
- faire le suivi des offres déposées ;
- participer à l'ouverture des offres ;
- participer à d'éventuelles négociations si les offres sont retenues.

En conclusion, il importe de préciser que l'adaptation aux nouvelles sources de financement offertes aux OSC va s'opérer de façon progressive. Cette adaptation relève de facteurs qui incombent aux OSC et de facteurs qui sont loin de leur contrôle.

Pour **les facteurs qui sont sous leur contrôle**, il s'agira pour les OSC de s'informer en permanence, de se former en conséquence, de se doter de personnel compétent, d'être proactif, de se regrouper au besoin, pour s'appuyer mutuellement au plan technique.

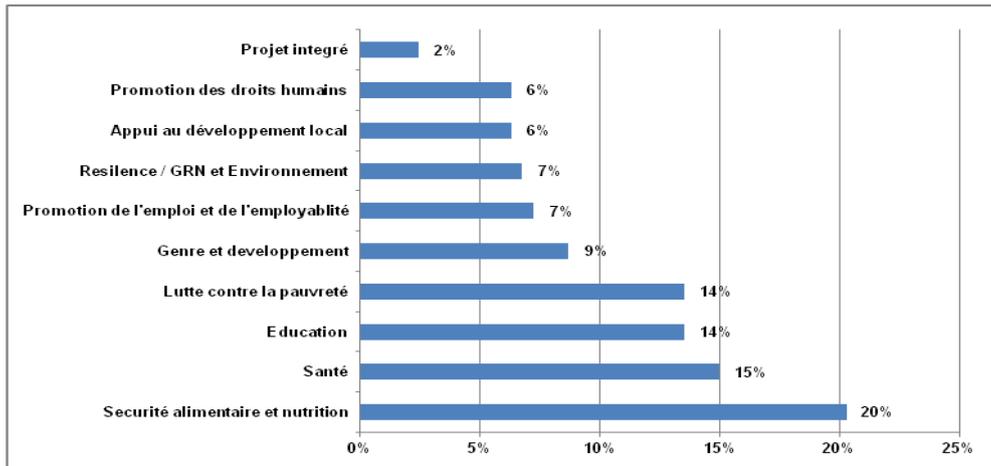
Quant aux **facteurs qui sont hors de leur contrôle**, les OSC ne peuvent que développer le plaidoyer pour pousser les autorités du pays à asseoir une législation, une réglementation et des politiques favorables à l'accès des OSC aux nouvelles sources de financement et amener les bailleurs de fonds à être plus flexibles pour les OSC.

3.3 Analyse de la cartographie des partenaires financiers des OSC

3.3.1 Secteurs financiers prioritaires pour les partenaires financiers des OSC

Les secteurs financés par les partenaires financiers des OSC concernent prioritairement quatre (04) domaines que sont la sécurité alimentaire, la santé, l'éducation et la lutte contre la pauvreté, selon près de 63% des OSC de l'échantillon d'enquête. Toutefois, 75% de ces projets ont une durée d'exécution ne dépassant pas 24 mois, dont 31% sont exécutées sur une durée de 12 mois ; ceci pose encore une fois la problématique de l'atteinte des résultats fixés au démarrage de chaque projet.

Graphique 7 : Principaux domaines/secteurs d'activités financés



Source : Enquêtes de terrain GERAD, mars-avril 2018

3.3.2 Analyse évolutive des montants des financements des OSC

Les montants des financements des OSC sont dans une forte tendance de baisse, comparé à la situation qui a prévalu jusque vers les années 2000. La crise financière internationale a beaucoup impacté de façon négative sur les fonds mobilisés à travers la coopération bilatérale et la coopération multilatérale. Il s'y ajoute les nouvelles options en matière de financement de l'aide publique au développement qui sont dans une certaine mesure peu favorables aux OSC (l'appui budgétaire étant plus mise en avant par la plupart des pays du Nord).

Les prêts aux pays ont pris le dessus sur les subventions et dons. Il est noté une très faible lisibilité sur le pourcentage des montants dédiés aux OSC dans le cadre des accords de financement. Les informations et données obtenues dans ce sens, ne permettent pas d'approfondir l'analyse.

Avant les années 2000, les OSC dans leur diversité recevaient des montants de financements assez consistants pour réaliser des projets et programmes d'une certaine importance incluant l'appui institutionnel, le renforcement des capacités, la réalisation d'infrastructures, l'acquisition d'équipements, et dans une diversité de secteurs et domaines liés au développement durable. A ce propos, il est à rappeler que :

- les organisations faîtières et les OSC de grande envergure institutionnelle recevaient des subventions de grandes ONG internationales et d'institutions caritatives (NOVIB, OXFAM, ICCO, Christian Aid....) sur des périodes couvrant la durée des plans stratégiques (3 à 5 ans). Ces subventions couvraient les besoins en appui institutionnels et en renforcement de capacités, entre autres ;
- les organisations faîtières et les OSC de grande envergure institutionnelle parvenaient facilement à faire financer des projets qui portaient sur des montants importants pour une durée qui allait de 3 à 5 ans ;
- les OSC de moyenne et petite envergure institutionnelle recevaient des financements des organisations faîtières et des OSC de grande envergure institutionnelle en termes d'appuis institutionnels et d'appuis financiers pour l'exécution de paquets d'activités ;

- les OSC de petite envergure institutionnelle (organisations de femmes, de jeunes, de personnes vivant avec un handicap, de producteurs..) recevaient régulièrement des subventions de leur ministère de tutelle et bénéficiaient plus facilement de l'appui des programmes dédiés

A partir des années 2000, les sources de financement sont dans une tendance de tarissement, de disparition, de complexification du point de vue des conditions d'accès, laissant la place à de nouvelles sources de financement très compétitives et pas encore très accessibles, à tel point que les montants des financements que les OSC arrivent à mobiliser se rétrécissent d'année en année.

Pour inverser la tendance actuelle, il faudra appuyer sur plusieurs leviers, difficiles à maîtriser dans le court terme.

3.3.3 Mécanismes des partenaires financiers selon la typologie d'OSC

Les mécanismes de financement des partenaires financiers sont variés, mais restent et ne sont pas forcément en phase avec la typologie des OSC. Ils peuvent être présentés comme suit :

- **Les mécanismes de financement de l'Etat et de ses démembrements** concernent, d'une manière générale :
 - les subventions des équipements agricoles, des intrants agricoles, de l'aliment de bétail, des équipements de pêche (GPF, GIE, associations, unions, etc.) ;
 - les exonérations accordées aux ONG sur les équipements, le matériel logistique...acquis ;
 - les lignes de crédit mises en place dans les banques pour les organisations de producteurs, d'éleveurs, de pêcheurs, d'artisans, de femmes, de jeunes (GPF, GIE, associations, unions, etc.) ;
 - les programmes d'appui aux jeunes, femmes, producteurs, éleveurs, pêcheurs, artisans, etc. ;
 - les prestations de services ouvertes aux OSC (ONG) dans le cadre de la mise œuvre de projets/programmes ;
 - la mise à disposition gratuite de locaux à des OSC (associations, ONG).
- **Les mécanismes de financement des ONG internationales, des fondations** ont trait au :
 - financement direct à partir de projets soumis par les OSC locales (ONG, associations) ;
 - partenariat avec les OSC locales (ONG, associations) pour la soumission de projets à travers les appels à projets des pays, de l'U.E, etc.
- **Les mécanismes de financement des partenaires financiers bilatéraux et multilatéraux** portent sur :
 - les appels à projets sur la base de lignes directrices ;

- la signature directe de contrats ;
 - les subventions directes ;
 - les fonds dédiés mis en place ;
 - les financements en cascades (cas USAID) ;
 - les prestations de services ouvertes aux OSC (ONG, associations) dans le cadre de la mise en œuvre de projets/programmes.
- **Les mécanismes de financement des conventions internationales et des programmes mondiaux** comportent diverses composantes :
- Conventions internationales qui consistent à faire :
 - . passer les projets à travers des agences accréditées au niveau du pays sur la base des documents d'orientation et de guides diffusés (ONG, associations) ;
 - . endosser par l'entité nationale désignée des projets sélectionnés par l'agence accréditée.
 - Programmes mondiaux qui passent par :
 - . les appels à proposition des bénéficiaires (ONG internationales) ;
 - . la sélection des projets des sous-bénéficiaires soumissionnaires (ONG, associations, etc.).
- **Les mécanismes de financement à travers des fonds RSE** portent sur :
- . les appels à projets (ONG, associations, etc.) ;
 - . les subventions directes (ONG associations, GPF, GIE) ;
 - . les prestations de services ouvertes aux OSC (ONG, GPF, GIE, associations) ; dans le cadre de la mise en œuvre de projets/programmes.
- **Les mécanismes de financement des Collectivités territoriales** portent sur :
- . les subventions directes ;
 - . les prestations de services confiées aux OSC (GIE, GPF, ASC, comité de salubrité..) dans le cadre de la mise œuvre d'activités d'intérêt général à caractère social ;
 - . la mise à disposition de locaux à des OSC (associations, ONG) ;
 - . la mise à disposition de contribution financière aux projets financés par des bailleurs de fonds (associations, ONG, unions, fédérations)
 - . le partenariat dans le cadre de l'exploration et l'exploitation de sources de financement dédiées aux collectivités territoriales (coopération décentralisée, etc.).

**4. Quels mécanismes
les OSC doivent-
elles développer
pour faciliter l'accès
au financement ?**



Les mécanismes que les OSC doivent développer pour faciliter l'accès au financement sont articulés autour d'un certain nombre de capacités à forger et à renforcer au fil du temps.

4.1 Capacités d'adaptation des OSC au nouveau contexte national et mondial

Dans le contexte actuel, les OSC nationales se caractérisent par différentes positions :

- **Position de défaitiste** : se laisser mourir sans chercher à sortir de la situation de précarité financière
- **Position de pessimiste** : laisser l'OSC en léthargie sans chercher à diagnostiquer les causes de la précarité financière et à y apporter des solutions durables
- **Position de survie** : se contenter d'être perfusé, remorqué par d'autres OSC
- **Position de pro-activité pour s'adapter** : diagnostiquer de façon objective la situation de précarité financière et recherche de solutions durables avec l'appui d'autres personnes, acteurs.

La promotion de la fonctionnalité de l'OSC appelle dès lors, de sa part deux dimensions majeures qui sont (i) l'anticipation (savoir anticiper sur les changements de trajectoire des financements) et ; (ii) l'innovation (s'employer à développer des mécanismes de génération de ressources propres et de diversification des sources de financement). **Ainsi, la pérennité de l'OSC doit faire appel à des stratégies majeures :**

4.1.1 De la nécessité de s'adapter au cadre réglementaire national

Le cadre légal pose des obligations (obligations légales, programme d'investissement, suivi-évaluation) auxquelles les ONG doivent faire face vis-à-vis de l'Etat, mais en contrepartie n'ouvre pas d'opportunités d'accès aux ressources publiques. Il s'agit là d'un paradoxe, car les ONG sont censées fournir des services d'utilité publique aux côtés des pouvoirs publics et locaux.

Les entretiens avec les organisations faitières ont révélé que le cadre légal est peu favorable pour un accès facile au financement sur des ressources publiques et exige aux ONG de se doter d'un plan d'investissement d'une durée minimale de 02 ans et de produire des rapports d'activités territorialisés.

Les ONG éprouvent de plus en plus de difficultés à élaborer seules le plan d'investissement à cause d'un déficit de personnel compétent. C'est pourquoi, le CONGAD a mis à la disposition des ONG son responsable administratif et financier pour accompagner et appuyer les ONG ne disposant pas de ressources humaines compétentes en la matière pour l'élaboration des plans d'investissement. Par ailleurs, les rapports d'activités périodiques qui constituent l'un des dispositifs du nouveau cadre, ne sont plus produits de manière régulière par la plupart des ONG, faute d'activités réalisées.

Pour le cadre réglementaire, il est juste acquis l'exonération des droits et taxes sur les matériaux, équipements et services, ainsi que l'exonération sur la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA), accordée suivant la procédure du visa en exonération des factures définitives hors taxe délivrées par les fournisseurs locaux de matériaux, matériels, services et équipements.

Dès lors, très peu d'OSC (des fondations, en général) ayant un statut d'organisation d'utilité publique bénéficient de subventions de l'Etat pour mener leurs activités.

Il s'agit pour les OSC de savoir développer le plaidoyer nécessaire pour influencer sur la législation régissant les OSC, la pratique d'opérateur ouverte aux OSC, la négociation des conventions et programmes de financement entre l'Etat et les partenaires techniques et financiers (guichets sur les accords de financement pour les OSC, participation aux instances et processus de préparation et de négociation des conventions et programmes de financement).

Les OSC de grande envergure de type organisations faïtières peuvent bien accéder à un statut d'utilité publique si toutefois, l'Etat avait pris le soin en rapport avec les OSC de mettre en place un comité national chargé de s'occuper d'une telle mission. Ce comité serait chargé d'étudier des dossiers soumis sur la base de critères objectifs à définir, dont l'ancienneté, les expériences capitalisées, l'échelle d'intervention, l'utilité sociale reconnue, l'effectif des membres.

4.1.2 De la nécessité de s'adapter aux conditionnalités des bailleurs de fonds

Les entretiens avec les leaders des OSC ont mis en évidence **la nécessité d'avoir la capacité de soutenir un développement organisationnel et institutionnel viable**. Le constat est la création à toutes les échelles géographiques et dans des domaines et secteurs d'activités variés d'OSC de petite, moyenne et grande envergure institutionnelle. La prolifération et le développement organisationnel et institutionnel des OSC posent un certain nombre de problèmes : crédibilité, concurrence, solidité institutionnelle, gouvernance interne, occupation de l'espace géographique, capacités de recherche de financement, de négociation, d'intervention, etc.

Il est ainsi regrettable de constater que les OSC quelle que soit leur envergure institutionnelle ont des difficultés à fournir des documents administratifs relatifs à leur gouvernance interne comme par exemple le procès-verbal de la dernière assemblée générale. D'ailleurs, à chaque fois que des appels à projets et des manifestations d'intérêt exigent des documents dans ce cadre, plus de 90% des OSC sont d'office, inaptes à la compétition.

Par ailleurs, les OSC dans leur majorité ne disposent pas de plan stratégique, de manuel de procédures de gestion administrative, comptable et financière, de rapports techniques et financiers annuels, de rapports d'audit, soit par manque de moyens financiers pour louer les services de consultants, d'auditeurs, soit par ignorance, négligence, soit par manque de compétences internes.

Les entretiens révèlent que les OSC de petite et de moyenne envergure institutionnelle ne sont pas dotées d'outils de planification stratégique, de gestion administrative, comptable et financière et ne se sont pas forgé une culture de rapportage technique et financier systématique, d'audit comptable et financier des projets exécutés.

Seules les OSC de grande envergure institutionnelle capitalisant une certaine expérience professionnelle et exécutant de façon assez fréquente des projets, sont toujours les seules aptes à fournir les documents exigibles, même si parfois, il peut se poser la question de

l'actualisation du plan stratégique, du manuel de procédures de gestion administrative, comptable et financière.

Cette situation est exacerbée par le constat d'une tendance encore timide des OSC de petite et moyenne envergure à s'allier, à s'organiser en réseaux, plateformes pour développer l'entre-aide, l'appui mutuel et la synergie des moyens.

La recherche d'un statut juridique viable, l'observance de la tenue régulière des assemblées de renouvellement des instances, le regroupement dans la recherche de synergie, la mutualisation des ressources, l'amélioration de la gouvernance interne, des capacités d'intervention semblent ne pas être pour les OSC des préoccupations majeures qui doivent susciter un renforcement de capacités solide.

Cette situation pose **la problématique de l'existence de capacités exigibles chez les OSC nationales à satisfaire les conditions administratives et de gestion.**

Il est important de souligner que la faiblesse du développement organisationnel et institutionnel, des capacités de planification et de gestion des OSC contribue à compromettre les aptitudes des OSC à la recherche de financement quelle que soit la nature des sources de financement.

4.2 Capacités d'innovation des OSC

Des innovations majeures sont envisageables pour les OSC en termes de capacités à développer l'autofinancement et de nouvelles orientations et stratégies pour mobiliser plus de financements.

4.2.1 Capacités des OSC à développer l'autofinancement

Les capacités des OSC à développer l'autofinancement sont très limitées. Les cotisations instituées portent sur de faibles montants et ne sont pas régulièrement versées, sinon, ne sont pas du tout versées par les membres.

Les possibilités d'autofinancement sont seulement constatées dans les cas où l'OSC génère des ressources propres à partir d'activités marchandes ou à partir de l'exécution d'opération de prestations de services en qualité d'opérateur ou de consultant. Ces cas de figure sont encore très rares, mais la volonté de générer des ressources propres pour développer l'autofinancement est de plus en plus manifestée surtout par les OSC de grande envergure institutionnelle. D'ailleurs, bien des OSC sont à la recherche de terres pour des investissements à rentabiliser, tandis que d'autres cherchent à se positionner dans le créneau de la production et celui de la commercialisation de divers produits.

La disponibilité de ressources propres constitue une opportunité pour l'OSC car pouvant être une source de financement sûre, pérenne permettant de :

- assurer de la pérennisation institutionnelle à l'OSC : salaires et dépenses de fonctionnement entièrement pris en charge par des ressources internes ;

- renforcer les capacités de négociation de l'OSC vis-à-vis des bailleurs de fonds : l'asphyxie financière peut mettre l'OSC dans une position le poussant à accepter des propositions peu bénéfiques ;
- rendre fonctionnelle l'OSC : cette dernière continue d'assurer sa vie associative et de développer des activités, même à l'absence de projets ;
- assurer de la visibilité à l'OSC : l'OSC a des bureaux, des contacts téléphoniques, postaux et internet, ainsi que des supports communication et de visibilité ;
- faciliter la mobilisation de la contribution financière exigible par les appels à projets : l'OSC a une épargne mobilisable à tout moment ;
- aider l'OSC à faire des investissements rentables permettant de pérenniser la génération de revenus : l'OSC est en mesure de faire tous les investissements souhaités pour fructifier les fonds mis en épargne (achat d'actions, autres)

Les OSC qui parviennent à générer des ressources financières propres (cas USE, APROFES, CNCR, etc.) ne rencontrent pas de problème de location, de paiement de salaires pour le personnel permanent, de location de services de consultants, de mobilisation de contribution financière.

Les canaux de génération de ressources financières propres relèvent d'achats d'actions, de placement à terme de fonds dans les banques, des centres d'hébergement construits, de la vente d'intrants agricoles, de semences, de l'intermédiation dans le transport et la commercialisation des produits agricoles, de la mise en location d'immeubles, de salles de cours, de terrains de basket, de salles de conférence, de prestation de services de forage, de puits, d'édition, d'ophtalmologie, etc. Il s'agit de dividendes, d'intérêts, de revenus générés.

Les OSC qui n'ont pas de ressources propres disparaissent facilement ou se retrouvent dans une longue situation de léthargie. Celles qui n'ont pas su engranger des ressources propres et qui sont en situation de survie le doivent encore aux fonds mobilisés à travers quelques projets en exécution, mais avec une faible envergure financière.

4.2.2 Capacité à se redéployer dans d'autres secteurs et domaines d'activités différents de ceux que l'OSC a l'habitude d'investir

Cette proposition découle du constat que :

- au moment de leur création, certaines OSC décident d'investir des secteurs et domaines d'activités relevant des missions qu'elles se sont assignées au niveau des statuts ;
- la création de certaines OSC est suscitée de l'extérieur (projets/programmes, politiciens, etc.) ;
- des OSC se donnent une vision, une mission et des orientations stratégiques qui sont périodiquement revues pour s'adapter au contexte national, international en perpétuelle mutation.

Les OSC des deux premiers niveaux ne cherchent des financements qu'à travers des appels à projet qui relèvent de leurs secteurs et domaines originels. Quant aux OSC du troisième

niveau, elles «traquent » le plus souvent de nouvelles thématiques et se donnent beaucoup plus de possibilités d'accès à des financements. Ces OSC se dotent également de ressources humaines compétentes en la matière. Il s'agit dès lors, à leur niveau, de ne pas précariser les emplois déjà créés.

La réalité est que les thématiques qui mobilisaient des financements depuis une dizaine d'années, ont tendance à être délaissées par les bailleurs de fonds au profit de nouvelles thématiques nées de l'évolution du contexte international. Il y a lieu dès lors pour les OSC, de savoir s'adapter aux thématiques en émergence pour maintenir leur fonctionnalité. Cela requiert bien un renforcement des capacités des OSC sur ces nouvelles thématiques (budget, sécurité, migration, etc.)

4.2.3 Capacité à faire face à de nouveaux acteurs sollicitant des financements auprès des mêmes sources et/ou à déconstruire une forte tendance de certains bailleurs de fonds à travailler avec les mêmes OSC

De façon globale, les multiples défis et bouleversements évoqués représentent aussi une opportunité de recomposition du paysage associatif autour de nouveaux modes d'action. Les nouveaux mouvements citoyens portés par les jeunes, tel le mouvement « **Y'en a marre** » et les autres mouvements de type nouveau, par exemple les réseaux de parlementaires, se positionnent et s'attellent de plus en plus à mobiliser des financements pour mener des activités. À titre illustratif, le réseau des parlementaires pour la bonne gouvernance des ressources minérales a eu comme partenaires OXFAM, OSIWA, la Banque Mondiale, Ford Foundation, ONG 3D ; ce qui leur a permis de mobiliser plus de 150 millions de FCFA pour l'exécution de leurs activités sur une période de deux ans.

Par ailleurs, certains bailleurs de fonds restent figés dans le choix des OSC partenaires. En effet, ils reconduisent généralement leur partenariat avec les mêmes OSC depuis le démarrage de leurs interventions. Cette option ne favorise pas l'émergence d'autres OSC solides, et capables de se positionner sur les thématiques et de développer des interventions de grande qualité.

4.2.4 Capacité à inverser la tendance des pouvoirs publics et des partenaires financiers à faire plus confiance à l'ingénierie des bureaux d'étude, des entreprises privées dans des domaines où les OSC recèlent de compétences avérées

Les OSC sont de grandes pourvoyeuses de stages et d'emplois pour les sortants des écoles de formation technique et professionnelle, des universités et instituts de formation publics et privés. Au niveau des OSC de moyenne et de grande envergure, on trouve tous les profils de compétences techniques pouvant offrir divers services : conception, ingénierie sociale, enquêtes, recherche, travaux, aménagement, suivi, contrôle, encadrement, appui technique, accompagnement.

Il est toutefois regrettable de constater que la plupart des manifestations d'intérêt excluent les OSC sous prétexte qu'elles n'ont pas vocation à fournir ces types de services ou qu'elles ne disposent pas de compétences et du professionnalisme requis pour conduire avec succès des missions de ce genre.

Il s'agit là de niches de financement (cas d'exécution du PUDC, des projets et programmes sectoriels, de maîtrise d'ouvrage délégué, d'assistance à maîtrise d'ouvrage, etc.) qui échappent aux OSC qui peuvent s'étoffer en personnel compétent, s'organiser en conséquence pour préserver les emplois existants, développer un potentiel plus important de pourvoyeur de stages et d'emplois aux jeunes et faire prévaloir au moins deux avantages comparatifs qui sont la proximité et l'ancrage social et communautaire.

4.2.5 De la nécessité de renforcer les capacités financières

Les appels à projet (surtout ceux de l'Union Européenne) font très souvent état de contribution financière de l'ordre de 10 à 20% pour pouvoir accéder au financement en place. Cette conditionnalité crée deux cas de figure qui ne sont pas à l'avantage des OSC nationales :

- 1) les OSC nationales dans leur écrasante majorité ne sont pas en mesure de remplir cette conditionnalité ;
- 2) les OSC nationales collaborent avec des ONG du Nord et se plient à leur diktat.

La réalité à considérer est que près de 99% des OSC nationales ne disposent pas de ressources propres pouvant faciliter la mobilisation de la contribution financière. En outre, les OSC, dans leur majorité, n'ont pas mis en place un système de solidarité permettant de se renforcer mutuellement. Par contre, le réseau Enda a mis en place un système de solidarité basé sur l'existence d'une plateforme stratégique commune qui intègre toutes les entités du réseau.

Par ailleurs, les collectivités territoriales et groupes bénéficiaires ne disposent pas de ressources financières pour aider à mobiliser la contribution, sinon, si elles existent, elles ne sont pas destinées à cette fin. Actuellement, il n'est pas non plus développé assez de mécanismes appropriés au niveau des collectivités territoriales pour mobiliser des ressources extérieures à travers les OSC, tout en acceptant de contribuer au financement.

Ainsi, les OSC locales se retrouvent dans une situation peu enviable pour deux raisons fondamentales :

- 1) la part du financement des projets et opérations revenant aux OSC dans leur écrasante majorité est très en deçà du financement global alloué dans le cadre de l'appel à projet ;
- 2) les OSC ne pouvant pas justifier de capacités financières à gérer de gros budgets (pas de manuel de procédures de gestion administrative, comptable et financière, de rapports techniques et financiers annuels, de rapports d'audit) ne peuvent pas prétendre à des financements ;
- 3) il arrive que des OSC laissent filer des marchés de prestation de services si la caution de bonne exécution délivrée par les banques est exigée au départ.

Le principal enseignement découlant de cette analyse est que les capacités techniques et financières existantes, ainsi que les références en matière de projets et opérations exécutés ne sont pas souvent suffisants pour répondre à des appels d'offres ou manifestations d'intérêts portant sur des projets et opérations de grande envergure financière.

4.3 Principaux défis et orientations majeures

4.3.1 Des défis à relever

Le renforcement des capacités de mobilisation de financement des OSC requiert la mise en œuvre de nouvelles orientations et stratégies qui passent par la capacité à relever les défis suivants :

- **Problème de leadership et de gouvernance interne** : la gouvernance associative est caractérisée par des problèmes de leadership et des tensions autour de la gestion des ressources humaines et financières, de la gestion des pouvoirs. En effet, pour la majorité des OSC du Sénégal, les modèles/modes de fonctionnement dominant stagnent et manquent de précision en termes de rôles internes, notamment. Les OSC sont aussi de plus en plus tenues de réaliser des audits externes pour l'amélioration de leur gouvernance financière. Ainsi, l'inadéquation des modèles de gouvernance avec les valeurs affichées par les OSC crée des problèmes de légitimité à l'interne et *in fine* limite la capacité des OSC à convaincre à l'externe.
- **Modèle économique des OSC en perte de vitesse** : la plupart des OSC sont confrontées à un problème de mobilisation des ressources financières (internes et externes), marqué notamment par un phénomène nouveau de « captage » des financements par les ONG internationales. Cette situation pousse les OSC locales vers un rôle d'exécutant qui les affaiblit du point de vue institutionnel et affecte leurs capacités à assurer de bonnes interventions sur le terrain.
- **«Crise de fin de cycle»** : la plupart des OSC sont issues de modèles nés dans les années 1980-90 et qui sont aujourd'hui largement dépassés. Cette inadéquation se manifeste par des problèmes de gouvernance et la crise de leur modèle économique. Les structures qui fonctionnent le mieux aujourd'hui sont celles qui ont réussi à forger un nouveau modèle façonné par exemple par davantage d'engagement citoyen et de professionnalisme.
- **Absence de veille prospective et de réflexion sur le futur** (absence/ insuffisance de vision stratégique et de pilotage) : ceci affecte la capacité des OSC à anticiper les besoins futurs. Le fait que les organisations peinent à se projeter leur pose des difficultés de négociation et des difficultés d'accès aux sources nouvelles de financement.
- **Opportunisme et dispersion** : le manque de spécialisation des OSC peut limiter leur degré de professionnalisme et d'expertise. Certaines OSC peinent à affirmer leur identité lorsqu'elles se dispersent entre trop de sujets, par volonté de saisir toutes les opportunités de financement. Les OSC peinent dès lors, à se spécialiser et à se professionnaliser, ce qui est aussi lié aux défis autour de la qualité et de la structuration des ressources humaines.
- **Dépendance vis-à-vis des ressources externes** : dépendantes de façon prédominante de ressources externes, les OSC peuvent avoir des difficultés à explorer les opportunités de financement présentes localement, et à trouver l'espace pour affirmer leur propre identité. Le défi n'est pas seulement quantitatif mais aussi qualitatif : les modalités de financement peuvent impacter fortement l'agenda et les modalités d'opérer des organisations.

4.3.2 Des orientations majeures à prendre en compte

A ces défis clés, s'ajoutent des risques sur le plan externe tels que la menace que font parfois peser les pouvoirs publics sur l'espace d'action des OSC, ainsi que la raréfaction des financements. Toutes les OSC ne sont, toutefois pas, concernées par ces défis avec la même intensité. Toutefois, sur la base des défis énoncés, il est défini des orientations et des stratégies pour permettre aux OSC d'être plus aptes à mobiliser des financements :

- i. Les OSC doivent clarifier leur identité, leur positionnement, ainsi que leur ancrage social en utilisant le développement organisationnel (**DO**) comme base d'une réflexion prospective
- ii. Les OSC doivent cerner clairement le contexte et mieux assumer leur identité, y compris en investissant sur les capacités de capitalisation et la pérennisation.
- iii. Les OSC doivent développer la capacitation en matière de DO en interne : (i) autodiagnostic participatif, étape préalable importante dans beaucoup de cas pour permettre de s'approprier l'agenda de changement au sein de l'organisation ; (ii) mise en place de mécanismes d'autocontrôle et de démocratie interne ; (iii) précision et suivi des rôles et responsabilités en interne pour la poursuite d'objectifs de changement, permettant un engagement partagé en interne dans un processus de DO.
- iv. Les OSC doivent davantage s'inscrire dans des réflexions sur des questions centrales telles que l'engagement citoyen, l'intérêt général et le lien avec les partenaires
- v. Les OSC doivent intégrer la formation permanente du personnel technique et politique dans le but d'apprendre à s'adapter de manière continue et à prendre conscience des leviers de changement et de développement d'une culture d'apprentissage. Ceci pourra se faire à travers des visites et rencontres d'échanges
- vi. Les OSC doivent favoriser la multi-sectorialité et le multi-partenariat dans les interventions en mettant à contribution d'autres acteurs, et ce dans le but de permettre une meilleure exploitation des ressources techniques disponibles entre les OSC (démarche de mise en place de coalitions)
- vii. Les OSC doivent développer la culture de l'éthique et de l'équité en leur sein
- viii. L'Etat doit organiser la RSE à un niveau beaucoup plus stratégique. Il s'agira, entre autres, d'auditer l'exécution des PGES et mieux clarifier la politique RSE par rapport au mécanisme de financement et d'exécution du PGES
- ix. L'Etat doit désormais inscrire dans ses négociations avec les bailleurs de fonds la possibilité de faire accéder aux OSC de façon claire et irréversible à une partie des ressources des accords de financement signés. Il en est de même des marchés publics relevant de l'Etat et de ses démembrements.
- x. L'Etat doit ouvrir l'accès des OSC à une partie des ressources financières mobilisées ou mobilisables à travers les 0,5% du chiffre d'affaires des entreprises versés aux collectivités territoriales pour les appuyer dans les projets de développement, ainsi que les 20% de la rente minière versées aux collectivités territoriales pour l'appui budgétaire.

5. Conclusion



5.1 Conclusion

L'étude a révélé qu'il existe plusieurs formes d'organisation de la société civile. Cependant, elles ont toutes comme caractéristiques communes l'autonomie, l'autorégulation ou l'autodiscipline, le volontariat et la solidarité, ainsi que différentes valeurs démocratiques fondamentales (liberté d'opinion, liberté de se réunir, etc.), considérées comme principes de base d'une organisation. Les formes les plus connues de l'organisation de la société civile sont les clubs ou associations, les syndicats, les initiatives de citoyens, les groupes d'entraide et mutuelles, ainsi que les organisations à but non lucratif (Non-Profit Organisation) et les Organisations Non-Gouvernementales (ONGs). Les ONGs tiennent une place particulière dans le cercle de ces différentes formes d'organisation et sont souvent désignées dans la littérature comme «Moteurs de la société civile».

Les champs thématiques abordés et traités par la société civile sénégalaise ne peuvent pas être complètement délimités, selon les résultats de l'étude. D'ailleurs, il n'y a dans le fond, aucun thème qui ne puisse faire l'objet d'une discussion publique et devenir un point focal de l'action des OSC. Leurs domaines d'intervention varient selon les thèmes globaux, tels que la problématique environnementale ou l'économie capitaliste mondiale. D'autres thèmes font aussi l'objet de réflexion, tels que le rôle de la femme, la violence sexuelle conjugale ou les maltraitances faites aux enfants, aux personnes handicapées, la sécurité, la migration, la nutrition, etc. Selon leurs spécificités, certains secteurs peuvent être investis par des OSC, comme le sport, l'art ou d'autres activités de loisirs. La société civile est intéressée, ainsi dans son travail, à toutes les questions, les intérêts et les thèmes qui concernent les individus et les regroupements d'individus dans la société.

En plus, les organisations de la société civile assument un certain nombre de fonctions qui peuvent justifier leur utilité aux plans social et politique. Il s'agit principalement de :

- **La fonction de contrôle/veille** : souvent, cette fonction est appelée «*la sécurisation de la liberté par la négative*». Elle est très dépendante de la fonction de protection, puisqu'il s'agit ici de l'observation et du contrôle du pouvoir politique
- **La fonction de participation** : cette fonction est relative à la socialisation démocratique et participative des citoyens
- **La fonction d'allègement (de l'Etat)** : dans plusieurs domaines, la société civile contribue à alléger, dans le sens strict du terme, l'Etat, le gouvernement et ses démembrements, dans l'exercice de leurs fonctions
- **La fonction d'articulation** : la société civile peut contribuer à ouvrir des voies efficaces de production, de rassemblement et d'articulation de valeurs communautaires et d'intérêts sociaux, en-dehors des partis politiques et des parlements
- **La fonction de démocratisation** : il s'agit ici de la contribution de la société civile au processus de formation de l'opinion publique et de la volonté populaire

- **La fonction de règlement (ou gestion) des conflits sociaux** : grâce à ses réseaux d'associations, d'initiatives et de mouvements, la société civile admet des superpositions au niveau de l'adhésion des membres. Ces adhésions croisées dans des groupes multiples peuvent contribuer à construire des ponts entre les positions conflictuelles les plus profondément ancrées dans la vie de la société. Elles peuvent ainsi aider à adoucir les conflits sociaux. Par ailleurs, l'émergence d'une solidarité sociale et le renforcement de la cohésion sociale, grâce à la réalisation collective d'objectifs communs, constituent un effet secondaire positif au sein des organisations de la société civile.

Les résultats de l'étude ont révélé néanmoins, que l'une des plus grandes difficultés que la société civile doit chercher à résoudre, concerne son financement. Presque 90% des OSC ne disposent pratiquement d'aucun capital propre. Elles ont des difficultés à acquérir des bureaux, du matériel de travail, mais aussi d'assurer des salaires réguliers à leurs agents. En effet, pour des raisons tout à fait pratiques, une organisation ne disposant pas de siège ne laisse guère une bonne impression de professionnalisme auprès d'éventuels partenaires de coopération, ce qui peut contribuer à altérer la confiance et la crédibilité.

De plus en plus, les OSC sont très limitées dans leur travail et leurs interventions sur le terrain. Elles ne disposent d'aucun moyen propre pour mettre à exécution leurs projets. La recherche de financement prend énormément de temps de travail et donne rarement des résultats satisfaisants. Toutefois, les OSC ont la liberté de se regrouper, de nouer des alliances pour exploiter des opportunités de financement pouvant leur permettre d'accéder à des financements. Un autre problème des OSC est relatif au cadre juridique d'intervention des ONG, qui de l'avis des personnes rencontrées, ne favorise pas expressément l'accès aux ressources publiques via des mécanismes éprouvés.

La «**société civile**» est pourtant souvent vue comme l'un des trois acteurs sociaux avec le secteur privé et l'État. Selon cette perspective, la société civile représente la sphère sociale autour de laquelle les citoyens se regroupent pour promouvoir des objectifs et des valeurs communes et est souvent considérée comme étant essentielle au bon fonctionnement d'une société démocratique et à l'enrichissement des structures organisationnelles d'un pays. Dans ce sens, elle mérite tout l'accompagnement et l'appui de l'État en matière d'accès au financement pour financer des activités de développement.

La disparité des OSC constitue une force pouvant être exploitée par les donateurs pour déployer les ressources là où elles peuvent être les plus utiles. Le financement institutionnel des OSC reste une formule qui pourrait être utilisée dans une perspective plus globale et holistique du développement. Cela peut être soutenu à la fois par l'État et les donateurs. L'État se doit de s'orienter vers des négociations avec les bailleurs de fonds ouvrant des guichets aux OSC. Dans le même registre, les collectivités territoriales devraient pouvoir développer un partenariat plus fructueux avec les OSC en leur ouvrant plus de possibilités d'accès à leurs ressources.

Même si les sources de financement classiques sont dans une tendance irréversible de diminution, de nouvelles sources de financement sont en train de prendre corps.

Il revient aux OSC de développer les capacités nécessaires pour pouvoir en profiter durablement, d'autant plus que de bonnes perspectives se dessinent avec la RSE du fait de l'implantation des compagnies pétrolières et gazières, ainsi que des entreprises extractives. Le créneau de la pratique de l'opérateur a également de belles perspectives et les OSC sont déjà bien déterminées à s'y positionner si l'Etat et les partenaires financiers font preuve de beaucoup plus d'ouverture.

Les fonds des conventions internationales et des programmes mondiaux sont en progression en nombre et en volume de financement et s'ouvrent aux OSC.

5.2 Recommandations

Pour garantir la viabilité des OSC tout en leur dotant de mécanismes de financement durable, il convient d'initier les organisations à la démarche de gestion des risques et d'observance de valeurs d'éthique. Cette démarche prend en compte la gouvernance, la sélectivité des sources de financement, la sécurisation des risques, la prévision de la dispersion des interventions tout en favorisant la professionnalisation de l'OSC, le renforcement de la confiance des partenaires et enfin, la pérennisation des financements reçus. Des recommandations majeures sont formulées dans ce sens :

- 1. Le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles des organisations de la société civile** : il ne s'agit pas ici de dérouler des activités isolées de formation, mais l'identification d'un ensemble d'actions à mettre en œuvre durablement. Pour ce faire, l'action devra être orientée autour des axes d'intervention avec une priorisation des points à même d'élargir les opportunités d'acquérir le maximum de financement. Il s'agit spécifiquement de :
 - **renforcer le positionnement stratégique des OSC** à travers le développement d'un partenariat et d'un système de réseautage : ceci pourra se faire à travers le renforcement des mécanismes de collaboration entre les OSC du Sénégal, l'Etat et les collectivités territoriales, enfin entre les OSC locales et les organisations internationales ;
 - **renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelles des OSC** afin de les mettre en pleine capacité d'accomplir leurs missions et atteindre leurs objectifs ;
 - **renforcer la compétence technique des membres et agents des OSC** afin qu'ils disposent des aptitudes nécessaires à l'exécution des tâches mais aussi à l'élaboration de programmes, des projets et des dossiers d'appels à projets. Il conviendrait à ce titre de les former aux différentes procédures des partenaires majeurs les plus représentatifs au Sénégal, mais aussi les former sur les procédures de recherche, de mobilisation et de levée de fonds.
- 2. Le développement de mécanismes de financement nationaux durables** par un positionnement des OSC comme principaux partenaires d'exécution de l'Etat, des partenaires techniques et financiers, des collectivités territoriales, du secteur privé ;

- 3. La réorientation des modèles économiques des organisations de la société civile :**
pour ce faire, l'étude de modèles d'entreprise à caractère social (se forger un métier) permettrait soit de renforcer ou de rompre avec les méthodes traditionnelles de financement, soit d'orienter les organisations à la conception de formes de projets «hybrides» qui allieraient à la fois le lucratif et l'humanitaire.

Outre les recommandations majeures, des recommandations spécifiques sont formulées à l'endroit des différentes cibles. Il s'agit :

1. Pour les organisations de la société civile de :

OSC de petite envergure institutionnelle (GIE, ASC, GPF, comités.) :

- Chercher une reconnaissance juridique ;
- S'allier avec d'autres OSC à chaque fois que c'est nécessaire ;
- Renforcer le développement organisationnel et institutionnel ;
- Diversifier leurs interventions en y intégrant dans activités économiques et commerciales, mais en explorant aussi le financement participatif ;
- Gérer la gouvernance interne sur la base des textes de base (application effective) ;
- Améliorer la communication et les relations de partenariat avec les autorités administratives et locales ;
- Aller vers l'information sur les sources de financement, surtout celles relevant de l'Etat et de ses démembrements, des collectivités territoriales, du mécénat, de la RSE.

OSC de moyenne envergure institutionnelle (ONG, associations de développement) :

- Renforcer le développement organisationnel et institutionnel ;
- Gérer la gouvernance interne avec des textes de base (application effective) ;
- Se doter de plan stratégique, de manuel de procédures administratives, comptables et financières, de plan de mobilisation de ressources financières ;
- Favoriser le regroupement pour répondre à des appels à projets et à des manifestations d'intérêt, pénétrer de nouvelles sources de financement ;
- Développer une culture de reddition des comptes (audits, rapports annuels financiers) ;
- Renforcer la formation continue du personnel et l'apprentissage ;
- Développer le plaidoyer pour influencer sur la législation, la réglementation, les politiques en faveur du financement des OSC ;
- Diversifier leurs interventions en y intégrant dans activités économiques et commerciales, mais en explorant aussi le financement participatif ;
- Améliorer la communication et les relations de partenariat avec les autorités administratives et locales ;
- Aller vers l'information sur les sources de financement, surtout celles relevant des bailleurs de fonds, de l'Etat et de ses démembrements, des collectivités territoriales, du mécénat, de la RSE ;
- Chercher à s'adapter aux nouvelles thématiques en émergence.

OSC de grande envergure institutionnelle :

- Renforcer le développement organisationnel et institutionnel ;
- Gérer la gouvernance interne sur la base des textes de base (application effective) ;
- Améliorer la communication et les relations de partenariat avec les autorités administratives et locales ;
- Se doter de plan stratégique, de manuel de procédures administratives, comptables et financières, de plan de mobilisation de ressources financières ;
- Développer le plaidoyer nécessaire pour forger la culture de l'éthique dans la recherche de financement ;
- Développer une culture de reddition des comptes (audits, rapports annuels financiers) ;
- Favoriser le regroupement pour répondre à des appels à projets et à des manifestations d'intérêt, pénétrer de nouvelles sources de financement ;
- Renforcer la formation continue du personnel et l'apprentissage ;
- Développer le plaidoyer nécessaire pour influencer sur la législation, la réglementation, les politiques en faveur du financement des OSC ;
- Aller vers l'information sur les sources de financement, surtout celles relevant des bailleurs de fonds, de l'Etat et de ses démembrements, des collectivités territoriales du mécénat, de la RSE ;
- Chercher à s'adapter aux nouvelles thématiques en émergence ;
- Développer de nouvelles missions : mise en relation OSC/sources de financement, élaboration d'un programme de financement collectif ; renforcement des capacités sur les thématiques en émergence, le montage des projets, de propositions de prestations de services, accompagnement d'OSC membres dans le cadre de la recherche de financements, exploration du financement participatif ;
- Accompagner et appuyer les collectivités territoriales dans la recherche de partenaires techniques et financiers dans le cadre de la coopération décentralisée ;
- Amener les partenaires techniques et financiers à mettre en place des mécanismes de financement dans lesquels les Organisations Faïtières sont au cœur du dispositif dans le cadre de la conception des guides de financement ou lignes directrices, la sélection des projets, le suivi-évaluation ;
- Faire un plaidoyer pour plus d'ouverture aux OSC dans l'accès aux marchés de prestations de services (révision de certaines du code des marchés publics et aux fonds publics (présence dans les instances et processus nationaux et internationaux de préparation et de négociation des conventions et programmes de financement, mise en place de fonds dédiés, participation aux revues conjointes) ;
- Faire un plaidoyer pour amener l'Etat à mettre en place une politique RSE et à asseoir une réglementation des fonds RSE ;
- Faire un plaidoyer pour amener l'Etat à étudier et mettre en œuvre des mécanismes permettant aux OSC d'accéder aux ressources financières tirées du pétrole et du gaz, d'accéder aux sources de financement des nouveaux pays partenaires (Chine, Pays émergents, pays du Golfe) ;
- Etudier les possibilités d'accès aux fonds participatifs et mettre en œuvre les mécanismes appropriés ;
- Eviter de se débarrasser de la mission d'utilité publique et de ne plus pouvoir présenter un programme d'investissement en s'orientant résolument vers la prestation de services.

Pour le Gouvernement, de :

- Mettre en place un Fonds national dédié aux OSC : subventions, entre autres ;
- Permettre aux OSC de grande envergure (OF par exemple) d'accéder à un statut d'Association d'utilité publique ;
- Offrir plus d'ouverture aux OSC pour l'accès aux marchés de prestations de services en qualité d'opérateur, de consultant et aux fonds publics ;
- Négocier de façon claire un pourcentage assez satisfaisant de financement à allouer aux OSC dans le cadre des accords de financement signés avec les partenaires techniques et financiers ;
- Veiller à l'éthique dans le cadre des fonds mobilisés par les OSC ;
- Accompagner les OSC pour une meilleure application des principes de gouverne interne ;
- Négocier des guichets dédiés aux OSC exclusivement réservées aux OSC locales dans le cadre des conventions et programmes de financement ;
- Intégrer les organisations faïtières dans les commissions mixtes des cadres de coopération et dans les instances et processus de revue conjointe afin de leur permettre de pouvoir influencer sur les décisions au niveau des instances stratégiques ;
- Mettre en place une politique nationale RSE, ainsi qu'une réglementation des fonds RSE, dont une partie des fonds est accessible aux OSC ;
- Développer des mécanismes de concertation et de dialogue stratégique/opérationnel avec les OSC ;
- Mettre en place un cadre réglementaire favorable au développement et à l'épanouissement des OSC ;
- Mettre en œuvre des contrats spécifiques, ciblés de partenariat avec les OSC ;
- Faciliter l'accès des OSC aux fonds participatifs et aux fonds des nouveaux pays partenaires (pays du Golfe, pays émergents, Chine, etc.).

2. Pour les collectivités territoriales, de :

- Mettre en place des fonds dédiés aux OSC dans une perspective d'utilisation de leurs services dans des travaux HIMO et des activités d'intérêt général à caractère social ;
- Contribuer au financement des projets soumis par les OSC et intéressant leurs localités ;
- Travailler en alliance, partenariat avec les OSC pour explorer et exploiter les opportunités de financement offertes par la coopération décentralisée et autres sources de financement potentielles.

3. Pour les partenaires techniques et financiers, de :

- Assouplir et mieux moduler les conditionnalités d'accès au financement (procédures et autres aspects) en fonction des montants de financements ;
- Offrir plus d'ouverture aux OSC pour l'accès aux marchés de prestations de services ;
- mettre en œuvre des contrats de partenariat avec les OSC ;

- Renforcer les capacités des OSC afin de leur permettre de mieux se positionner dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques et de se redéployer dans les nouvelles thématiques (budget, sécurité, migration, etc.) ;
- Ouvrir davantage la subvention directe, la signature directe de contrat pour en faire profiter à un plus grand nombre d'OSC ;
- Mettre en place des mécanismes de financement dans lesquels les Organisations Faïtières sont au cœur du dispositif dans le cadre de la conception des guides de financement ou lignes directrices, la sélection des projets, le suivi-évaluation ;
- Etudier et mettre en œuvre des mécanismes permettant de faire accéder aux OSC à des ressources financières tirées du pétrole et du gaz ;
- Intégrer les organisations faïtières dans les commissions mixtes des cadres de coopération et dans les instances et processus de revue conjointe afin de leur permettre de pouvoir influencer sur les décisions au niveau des instances stratégiques

4. Pour les entreprises, il s'agira de :

- Mettre en place des fonds RSE dédiés aux OSC pour des prestations de services spécifiques ;
- Faire profiter aux OSC des fonds du mécénat ;
- Mettre en place des mécanismes concertés et harmonisés d'allocation des fonds RSE facilitant le suivi, la traçabilité.

6. Annexes



6.1 Annexe 1 : Exemples de modèles de financement

Programme de Micro-financement du Fonds Pour l'Environnement Mondial (PM/FEM)

- Comité de sélection et de suivi des projets composé de personnes ressources issues de l'administration, du PNUD, de la société civile, de l'université mis en place
- Appels à projets thématiques lancés chaque année
- Financement plafond des projets : 25.000 \$US
- Canevas mis à disposition des OSC (critères d'évaluation des propositions liées au contenu du canevas)
- Durée maximale : 18 mois

Le programme est exécuté depuis des années au profit des ONG et associations de développement à la base, mais les montants sont jugés faibles et le nombre d'OSC touché est très limité. Au fil des années, le programme a tendance à travailler seulement avec les OSC à la base. Les fonds mobilisés dans le cadre de ce programme sont devenus très faibles et très peu de projets (03 à 04) sont financés par an.

Fonds Canadien d'Initiatives Locales (FCIL)

- Programme tenant compte de l'Aide Publique au Développement du Canada
- Mécanisme de financement centralisé
- Appels à projets thématiques lancés chaque année
- Financement plafond des projets : 15.000.000 FCFA
- Canevas mis à disposition des OSC (critères d'évaluation des propositions liées au contenu du canevas)
- Durée maximale : 12 mois

Ce programme est exécuté pendant des années au profit des ONG, associations de développement, mais porte sur de faibles montants et ne touche qu'un nombre limité d'OSC par an. Le programme a pris fin.

Fonds du Royaume des Pays-Bas d'appui aux ONG et OCB actives dans l'environnement et la gestion des ressources naturelles

- Période : 2004--2011
- Approche directe par la mise en place d'un dispositif de coopération néerlandais-sénégalais
- Comité de sélection et de suivi composé du CONGAD, de l'UICN, de WWF, de Wetlands et de l'Ambassade des Pays-Bas mis en place Création d'un forum
- Renforcement des capacités d'intervention, de communication et de plaidoyer par des sessions de formation ciblées
- Appui technique à travers des ateliers pour le redressement des cadres logiques des projets financés
- Guide du fonds :
 - Les objectifs du fonds
 - Les activités et domaines d'intervention du fonds
 - La taille et la durée des projets
 - Les bénéficiaires du fonds
 - La participation des bénéficiaires au financement
 - La capacité juridique et la résidence du demandeur
 - L'expérience dans le domaine d'intervention
 - Le dossier de demande de financement ;

- Les modalités de financement : structures de gestion, modalités de gestion, niveaux et modalités d'approbation des demandes, modalités de mise à disposition des financements aux bénéficiaires.
- 2004-2011 : 53 projets sur 400 dossiers de projets, financés pour un montant global de 800.000.000 FCFA dans 13 régions
- 21 ONG/OCB bénéficiaires pour un montant moyen de 16.0000.000 FCFA par projet et pour une durée moyenne de 09 mois

Le Fonds a donné beaucoup de satisfaction aux OSC, au comité et à l'Ambassade dans son exécution. Il a pris fin et n'est pas renouvelé à cause du changement d'approche dans la coopération bilatérale du Royaume des Pays-Bas avec le Sénégal.

Financement de l'Union Européenne

Programme de financement international

- Appels à projets thématiques sur la base de lignes directrices
- Compétition largement ouverte aux OSC de tous les pays ciblés
- Canevas de proposition mis à disposition (note succincte, note complète)
- Montant de financement des projets importants
- Durée d'exécution des projets : assez longue (plus de 02 ans)

Le programme de financement international est toujours à l'ordre du jour, mais pose des conditionnalités difficiles à remplir par les OSC locales qui sont souvent contraintes à aller en partenariat avec des OSC du Nord

Programme d'Appui aux ANE

- Programme articulé autour de 04 axes : formation des ANE, assistance technique, étude et financement de projets.
- Les OSC bénéficiaires ont eu à se prêter à un exercice de diagnostic participatif
- Montant : 8.680.000 Euros (5.693.706.760 FCFA)
- Approche directe : mise en place d'une unité de gestion du fonds, de coordination et d'appui
- Formation : 426.372.050 FCFA
- Facilité d'assistance technique : 314.859.360 FCFA
- Fonds d'études : 360.776.350 FCFA
- Fonds d'appui aux initiatives des ANE : 4.591.699.000 FCFA
- 51 projets financés OSC (36 projets pour 09 régions et 15 projets de niveau national touchant chacun au moins 02 régions ou plus), pour un montant variant entre 21.000.000 FCFA et 23.000.000 FCFA par projet et pour une durée variant entre 10 et 24 mois par projet

Le programme a pris fin et n'est pas renouvelé.

Programme 10^{ème} FED Première phase

- Programme articulé autour des axes : assistance technique, études, subvention directe, financement des projets par appel à propositions thématiques, suivi-évaluation
- Montant enveloppe : 5.500.000 Euros
- Appel à proposition thématiques :
 - AP1 :**
 - Droits humains : 04

- Environnement : 06
- Culture : 10
- Migration : 04

AP2 :

- Droits humains : 04
- Environnement : 02

AP3 :

- Genre : 15
- Engagements financiers variant entre 35% et 90% pour un montant variant entre 21.000.000 FCFA et 140.000.000 FCFA
- Durée des projets variant entre 12 et 18 mois

Programme 10^{ème} FED 2^{nde} phase (Programme d'Appui aux Initiatives de la Société Civile)

- Programme articulé autour des axes : études, renforcement des capacités de la société civile, financement de projets à travers des appels
- Montant de l'enveloppe : 5.500.000 Euros
- 09 projets d'un montant variant entre 130.000.000 FCFA et 325.000.000 FCFA financés

Programme 11^{ème} FED

- Montant de l'enveloppe disponible : entre 4.000.000 et 5.000.000 Euros
- Exécution non démarrée

Pour les programmes du FED, les lignes directrices des appels à propositions sont unilatéralement décidées et les procédures de sélection et de financement des projets sont longues (note succincte, proposition complète). Les appels à projets ne sont pas ouverts et cela relève d'une volonté d'ignorer les enjeux. Ils portent parfois sur des aspects sur lesquels les OSC n'ont pas beaucoup d'expertise. Il faut donc trouver les moyens de renforcer les capacités sur des questions comme la gouvernance, le suivi du budget de l'Etat et des politiques publiques.

Dans la logique de l'Accord de Cotonou, on ne devrait pas substituer les ONG du Nord aux ONG locales de par la façon de formuler les lignes directrices des appels à projets.

Programme de la Coopération Belge

Coopération Technique Belge (ENABEL) : Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles du Sénégal (PRC) (2013-2017)

- Secteurs ciblés : eau et assainissement, santé
- Programme dédié aux ministères de l'hydraulique et de l'assainissement, de la santé avec une fenêtre ouverte pour la société civile
- Société civile représentée par le CONGAD au niveau du Comité de pilotage
- Formation de longue durée d'agents d'OSC à l'étranger
- Formation de courte durée et de longue durée d'agents des OSC au Sénégal
- Tenue d'un atelier dans le cadre du processus de restructuration du Réseau Santé, Sida et Population du CONGAD (RESSIP)
- Appui à l'élaboration de plans de renforcement de capacités des OSC dans les secteurs eau et assainissement, santé
- Début de mise en œuvre de sessions de formations tirées des plans de renforcement des capacités

L'exécution du programme est très centralisée et les fonds dédiés aux OSC sont très faibles par rapport aux fonds dédiés aux ministères. Un nouveau cadre de coopération est en préparation.

Ambassade de Belgique : Programme d'appui aux OSC locales

- Organisation cible : CONGAD
- Approche directe : financement des projets soumis par les OSC à la suite d'appel
- Sélection et suivi de l'exécution des projets financés : CONGAD assisté par un consultant

Le programme était bien apprécié par les OSC mais arrêté vers 2007 avec des cas de détournements d'objectifs signalés

Programme Synergie : depuis 2009

- Appui à des processus de changements, localement commandés, pour l'amélioration durable de la situation économique et de la qualité de vie des groupes de population organisés dans le bassin arachidier et sur la Plateau de Thiès.
- Deux secteurs d'intervention ciblés :
 - Le secteur des infrastructures de base en hydraulique et assainissement rural
 - Le secteur de la santé pris au sens large (l'offre et la demande de soins)
- Financement direct aux ONG belges (VECO, BD, Aide au Développement GEMBLOUX ASBL (ADG)) qui s'appuient sur les OSC locales, dont ADT GERT, GRAIM, ACCES, Coopérative Rurale de Malicounda, Réseau des Organisations Paysannes et Pastorales du Sénégal ... dans les zones d'intervention

Le programme permet à des OSC locales de bénéficier de financement, mais les contraint à se soumettre aux orientations et exigences des ONG du Nord

Fonds mobilisés par les ONG du Nord qui s'appuient sur des OSC locales pour mettre en œuvre leur stratégie pays ou leur programme

Coopération espagnole (AECID):

- Cives Mundi, CONEMUND, Medicos del Mundo et autres ONG travaillent avec Green Sénégal, RADI...à travers le financement de projets de montant variant entre 50.000.000 FCFA et 120.000.000 FCFA pour une durée variant entre 12 et 24 mois
- Thématiques : sécurité alimentaire, transformation des produits locaux

ONG Suisse :

- HECKS/EPER finance des projets aux OSC comme Association d'Actions Concertées pour l'Entraide et la Solidarité (ACCES), Fédération des Agropasteurs de DIENDER (FAPD), Enda PRONAT,
- Thématiques : foncier, gestion des ressources naturelles, lutte contre la pauvreté, renforcement du développement organisationnel et institutionnel

ONG Autrichienne :

- Horizon 3000 finance des projets aux OSC comme SAFEFOD, ADAF YUNGAR.....
- Thématiques : gestion des ressources naturelles, lutte contre la pauvreté, renforcement du développement organisationnel et institutionnel

Financements permettant à des OSC locales de poursuivre leurs interventions sur le terrain mais contraignent à se soumettre aux orientations et exigences des ONG du Nord

Mécanismes de financement nouveaux

Au fil des années, l'Etat et ses démembrements cèdent une part de marchés aux OSC pour des prestations de services en qualité d'opérateurs, de consultants, les fonds RSE font leur apparition, les mécanismes de financement des conventions internationales et des programmes internationaux (santé, nutrition éducation)

Les innovations majeures des OSC dans le but de diversifier leurs systèmes de financement concernent le développement de stratégies de génération de ressources propres à travers l'exécution d'activités génératrices de revenus, le positionnement de plus en plus décisif comme des prestataires de services dans le cadre de la mise en œuvre de projets de développement, de paquets d'activités initiés par l'Etat, les partenaires techniques et financiers, le secteur privé.

Cas de l'USE

Ressources internes générées par USE: montant annuel	En moyenne 350.000.000 FCFA / an
Sources des ressources internes	Vente cartes membres USE, Cotisations des membres, location des salles – bureaux – magasins, recettes des dispensaires ophtalmologiques et formation professionnelle, prestations de services des agents.
Part des ressources internes dans le budget annuel global	En moyenne 36%
Charges et dépenses totalement prises en charge par les ressources internes (si masse salariale comprise: montant mensuel et effectif....)	Salaires et charges sociales pris en charge par les ressources internes de l'USE par mois (10 836 515 Fcfa pour 83 agents salariés) en plus des frais de fonctionnement (consommation eau, électricité, téléphone, fournitures de bureau, etc.). <i>NB : Compte non tenu du personnel pris en charge par les projets annexes cofinancés par des partenaires.</i>
Capacités de contribution financière de l'USE au financement des projets	Pour chaque projet cofinancé par des partenaires extérieurs l'USE apporte jusqu'à 20% du budget.
OSC hébergée: conditions, nom des OSC, depuis quand...	ZONE III de l'ODCAV de Dakar gratuit depuis plus de 10 ans, RISOA gratuit depuis plus de 10 ans, FSS gratuit depuis 2011, matériel de ASRADEC gratuit depuis 1 an, Contrats de Contribution forfaitaire avec MALAO depuis 5 ans au moins, OBJIS depuis 2 ans, RADIO Manoré FM, Groupe Lewlewal Communication, WARIPNET, 2 EMA Multiservices.
Autres biens que possède l'USE et valorisation en cours et en perspective	Patrimoine foncier bâti à Ndioum et à Nganda (bureaux, chambres de passage, salles de réunion et de formation, logements, atelier de perfectionnement technique, etc.)

Cas de l'ONG RADI

- Fonds RSE mobilisés auprès de Kumba International BV et Comité Paritaire du Sénégal (Etat) pour mettre en œuvre le projet « Faciliter l'effectivité du droit à l'éducation et la santé pour les populations des communes de Bambilor, Fatick, Khombole, Rufisque Est, Rufisque Ouest et Thiès Est situées dans les régions de Dakar, Fatick et Thiès » dans la période 2015-2016 : 471.947 \$ US
- Fonds générés par des prestations de services en 2015 pour le compte du Millénium Challenge Account dans la région de Ziguinchor au profit des populations affectées par la réalisation des infrastructures routières : 724.914,29 \$ US

Autres cas

D'autres OSC comme AHDIS, APROFES, ACA, FODDE, PACT, GADEC...auraient pu être données en guise d'exemple dans le cadre des efforts faits pour des prestations de services :

- Offre de services mutualistes
- Location d'infrastructures
- Offre de services intellectuels
- Offre de services sociaux
- Externalisation d'unités de prestations de services mécaniques, de commercialisation, de travaux

La réorientation des modalités d'intervention des ONG internationales avec la contribution de l'Etat au financement des projets de la plupart des ONG internationales (Plan International, World Vision à travers des fonds dédiés mis en place, dont le Fonds Mondial de la Santé) est à prendre en compte dans ce cadre. Les OSC locales sont des sous sous récipiendaires qui captent des montants faibles pour des activités qui se déroulent entre 06 et 01 an.

6.2 Annexe 2 : textes législatifs et réglementaires

OSC régies par des textes législatifs (ONG non tenus en compte)

Types d'OCB	Textes législatifs
Groupement d'intérêt économique (GIE)	Loi n° 84-37 du 11 Mai 1984
Coopérative	Loi n° 83-07 du 28 Janvier 1983 complétée par le décret n° 83-320 du 28 Janvier 1983
Association de droit commun	Loi du 1 ^{er} Juillet 1901, relative au contrat d'association
Association à but d'éducation sportive et culturelle	Décret n° 76-0040 du 16 Janvier 76 fixant les obligations particulières auxquelles sont soumises les associations à but d'éducation et sportive, ainsi que les associations à caractère culturel
Institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit	Loi n° 2008-47 du 3 Septembre 2008, abrogeant la loi n° 95-03 du 5 Janvier 1995, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, avec son décret d'application

OSC régies par des décrets et des arrêtés (ONG non tenus en compte)

Types d'OCB	Décrets/arrêtés
Association sportive et culturelle	Décret n°76-0040 fixant les obligations particulières auxquelles sont soumises les associations à but d'éducation populaire et sportive, ainsi que les associations à caractère culturel
Association d'utilité publique	Décret 76-199 du 11 Février 76, fixant les conditions d'octroi et de reconnaissance d'utilité publique aux associations
Comité de santé	Décret n° 92-118/MSPAS fixant les obligations particulières auxquels sont soumises les associations de participation à l'effort de santé, dénommées comités de santé
Association des usagers de forages	Arrête interministériel portant approbation du modèle type de statuts des associations des usagers de forages
Groupement d'épargne et de crédit	Agrément Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan
Comité local de développement	
Cadre local de concertation	
Cadre/comité local de planification	Arrêté préfectoral
Comité de pilotage local	
Comité local de reboisement	Arrêté du maire
Comité local de lutte contre les feux de brousse	Arrêté du maire
Association/Comité villageois de développement	Arrêté du maire
GPF	Arrêté du maire
	Arrêté du maire ou informel
	Informel

Avantages et inconvénients des textes en vigueur (ONG non tenus en compte)

Textes	Avantages	Inconvénients
GIE	<p>Facilité et rapidité dans la création (au moins 2 personnes et peut être constitué sans capital) Procédures allégées Statuts et règlement intérieur faciles à remplir Activité rattachée à l'activité économique de ses membres Application du principe de la transparence intégrale Dans les rapports avec les tiers, un administrateur engage le GIE pour tout acte entrant dans l'objet de celui-ci. Contrôle de la gestion et des états financiers prévu et devant être exercé par des commissaires aux comptes ayant le même statut, les mêmes attributions et les mêmes responsabilités que le commissaire aux comptes de société anonyme Peut être transformé en société en nom collectif sans donner lieu à dissolution ni à création d'une personne morale nouvelle Conditions et règles de fonctionnement et de renouvellement des instances clairement définies Clarté des motifs de dissolution et de liquidation Le GIE constitué et fonctionnant selon certains articles, n'entre pas dans le champ d'application de l'article 4 du Code général des impôts Les GIE peuvent être créés dans divers secteurs Soubassement économique prépondérant L'association se forme librement sans aucune formalité que celle de la déclaration Objet bien défini avec précision déterminant (concerne une seule ou des activités étroitement connexes) Ne peut avoir un objet politique et doit interdire toute activité politique (sauf association parti politique) Interdiction de toute discrimination fondée sur le sexe, la race, la religion Conditions et règles de fonctionnement et de renouvellement des instances clairement définies Désignation de commissaires aux comptes par l'A.G Conditions et motifs de modification des textes, scission, fusion, dissolution, liquidation clairement définies Peut recevoir des subventions publiques et est autorisée à recevoir des dons et legs de toute personne Est exonérée d'impôt et de taxe L'association peut être créée dans divers secteurs Soubassement social prépondérant</p>	<p>Coût de création (constitution des dossiers) important par rapport au pouvoir d'achat des groupes vulnérables (femmes, jeunes, etc.) Absence de contraintes sur la non fonctionnalité Pas d'indication sur la rémunération ou non des fonctions exercées Prééminence de l'accapement des pouvoirs et de fonctionnement non démocratique Limites du principe de la caution solidaire</p>
Association de droit commun	<p>Processus d'obtention du statut très sélectif Tous les autres avantages identifiés dans l'association de droit commun sont valables ici Bénéficie de subventions publiques et est autorisée à recevoir des dons et legs de toute personne</p>	<p>Processus de création assez complexe et exigeant (enquêtes de moralité, étapes à respecter) Caractère bénévole des fonctions exercées par les membres des organes dirigeants Loi assez « bidon » du point de vue possibilité d'adaptation des textes de base Absence de contraintes sur la non fonctionnalité Prééminence de l'accapement des pouvoirs et de fonctionnement non démocratique</p>
Association d'utilité publique	<p>Processus d'obtention du statut très sélectif Tous les autres avantages identifiés dans l'association de droit commun sont valables ici Bénéficie de subventions publiques et est autorisée à recevoir des dons et legs de toute personne</p>	<p>Caractère bénévole des fonctions exercées par les membres des organes dirigeants Loi assez « bidon » du point de vue possibilité d'adaptation des textes de base Absence de contraintes sur la non fonctionnalité Prééminence de l'accapement des pouvoirs et de fonctionnement non démocratique</p>

Coopérative	<p>Peut être constitué sans capital social (ex : coopérative scolaire) Principes d'union, de solidarité et d'entraide, d'adhésion libre, de gestion démocratique de l'équité dans la répartition des résultats économiques de l'éducation et de l'inter-coopération mis en avant Processus d'obtention de l'agrément accordé par arrêté conjoint du Ministre chargé des coopératives et du Ministre chargé du secteur concerné après avis du comité consultatif paritaire d'agrément créé au niveau de chaque région administrative assez simple (au moins 7 personnes, documents faciles à constituer, procédures simples) Peuvent bénéficier de l'aide de l'Etat, des collectivités ou des établissements publics notamment sous forme d'assistance technique, de subventions, de prêts à intérêts réduits, d'avaux de prêts, d'équipements Les excédents annuels résultant des activités de la coopérative sont, après dotation au fonds de réserve, institué par l'article 30, investis dans des projets ou programmes de développement Possibilités de rémunération et de répartition d'excédents offertes Mêmes textes et procédures pour les unions et fédérations de coopératives Contrôle de la gestion et des états financiers prévu et devant être exercé par un commissaire aux comptes désigné par l'A.G sur une liste de comptables établie par l'autorité de contrôle ou détachement auprès de la coopérative d'un fonctionnaire Organes dirigeants et de contrôle clairement définis Existence de commissions Les coopératives sont exonérées dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur de la fiscalité propre à l'activité industrielle et commerciale Conditions et règles de fonctionnement et de renouvellement des instances clairement définies Conditions et motifs de scission, fusion, dissolution, liquidation clairement définis Les coopératives peuvent être créées dans divers secteurs Soubassement économique prépondérant La coopérative peut faire appel à la collaboration de personnes ressources (compétences reconnues)</p>	<p>Ne peuvent être créés dans un même ressort territorial deux coopératives ayant les mêmes objectifs sociaux, sauf dérogation accordée par l'autorité administrative Caractère bénévole des fonctions exercées Absence de contraintes sur la non fonctionnalité Prééminence de l'accapement des pouvoirs et de fonctionnement non démocratique</p>
Associations à but d'éducation populaire et sportive, ainsi que les associations à caractère culturel	<p>Processus d'obtention du récépissé délivré par le Ministre de l'Intérieur relativement facile Mêmes textes et procédures pour l'union Organes dirigeants clairement définis Textes habilitants pour mener des activités dans les domaines sportif et culturel Soubassement social prépondérant</p>	<p>Les aspects obligations fiscales, ou exonération, contrôle, dissolution, liquidation ne transparaissent pas dans le décret Champ d'activités bien limité Caractère bénévole des fonctions exercées</p>
Comité de santé	<p>Processus d'obtention du récépissé délivré par le Ministre de l'Intérieur relativement facile Est placé sous la tutelle du Ministère de la Santé Conditions et règles de fonctionnement clairement définies Le Ministre peut prendre des mesures conservatoires dans certains cas de déroute Organes dirigeants clairement définis Désignation d'un organe de contrôle Conditions et motifs de dissolution, liquidation clairement définies</p>	<p>Champ d'activités bien limité Caractère bénévole des fonctions exercées Les aspects renouvellement des instances ne sont pas clairement définis Prééminence de l'accapement des pouvoirs et de fonctionnement non démocratique</p>
Institution	<p>Est constitué avec un capital de départ variable</p>	<p>Processus d'obtention de l'agrément devenu difficile (la</p>

mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit	<p>Nombre de membres nom limité Aspects organisationnels clairement définis Conditions et règles de fonctionnement et de renouvellement des instances clairement définies Règles et normes de gestion bien définies Mêmes textes et procédures pour les unions et fédérations Est exonéré de tout impôt direct ou indirect, taxe ou droit afférents à ses opérations de collecte de l'épargne et de distribution de crédit Membres également exonérés de tous impôts et taxes sur les parts sociales, les revenus tirés de leur épargne et les paiements d'intérêt sur les crédits obtenus de l'institution Conditions et motifs de scission, fusion, dissolution, liquidation clairement définies Inspection, surveillance et contrôle fortement exercés Existence d'organe de contrôle et de surveillance interne Existence de contrôle externe Est appuyé par un personnel compétent en la matière Personnel technique rémunéré Soubassement social et économique prépondérant</p>	<p>BECEAO impliquée) Champ d'activités bien limité Caractère bénévole des fonctions exercées par les membres des organes dirigeants</p>
Groupement d'épargne et de crédit	<p>Conditions et règles de fonctionnement et de renouvellement des instances clairement définies Organes dirigeants clairement définis Est placé sous le contrôle du Ministère de l'Economie et des Finances Est appuyé par un personnel compétent en la matière Personnel technique rémunéré Soubassement social et économique prépondérant</p>	<p>Processus d'obtention de l'autorisation d'exercer (reconnaissance) délivré par le Ministre de l'Economie et des Finances assez complexe Champ d'activités bien limité Caractère bénévole des fonctions exercées par les membres des organes Dynamique d'évolution restreinte par son statut juridique</p>
Association des usagers de forages	<p>Processus d'obtention du récépissé délivré par le Ministre de l'Intérieur relativement facile Conditions et règles de fonctionnement et de renouvellement des instances clairement définies Organes dirigeants clairement définis Peut bénéficier des subventions de l'Etat, des collectivités locales ou d'organismes publics ou privés Soubassement social et communautaire prépondérant</p>	<p>Champ d'activités bien limité Caractère bénévole des fonctions exercées Prééminence de l'accapement des pouvoirs et de fonctionnement non démocratique</p>
Comité et cadre locaux régis par des arrêtés	<p>Facilité et rapidité dans la création Flexibilité dans le fonctionnement Caractère mobilisateur prépondérant Soubassement social et communautaire prépondérant</p>	<p>Conditions et règles de fonctionnement et de renouvellement des instances non définies ou pas clairement définies Organes dirigeants non clairement définis Absence d'organe de contrôle ou contrôle faiblement exercé Prééminence de l'accapement des pouvoirs et de fonctionnement non démocratique</p>

6.3 Annexe 3 : bibliographie

1	Loi constitutionnelle n° 2016-10 du 05 avril 2016 portant révision de la Constitution
2	Projet de décret n° 2015-145 fixant les modalités d'intervention des Organisations Non Gouvernementales
3	CONGAD : Analyse du régime législatif et réglementaire des organisations de la société civile au Sénégal, Avril 2010
4	CONGAD : Procédure de reconnaissance d'association nationale
5	CONGAD : Procédure de reconnaissance pour l'obtention de l'agrément d'ONG
6	CONGAD : Procédure pour obtenir l'autorisation d'exercer – Association ou ONG étrangères
7	Initiative sur la Responsabilité sociétale d'entreprise au Sénégal et en Afrique de l'Ouest (RSE Sénégal) : « Made in Sénégal »
8	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique/Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan chargé du Budget : Programme d'investissement présenté par l'ONG
9	OCDE : Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005) – Programme d'action d'Accra (2008)
10	USAID : Indice de développement OSC 2016 pour l'Afrique Subsaharienne
11	Zsuzsa Anna Ferenczy : Les ONG humanitaires, leur financement et les médias – Mémoire d'études – Centre international de formation européenne – Institut de européen des hautes études internationales – Juin 2005
12	Mamour NGALANE/Direction d du Développement Communautaire/PNDL : Rapport sur la définition du statut des OCB, Juin 2009
13	Mamour NGALNE/Plateforme des Initiatives du Nord : Formation sur le fundraising, 2016

6.4 Annexe 4 : Acteurs rencontrés

■ Liste des OSC pour les enquêtes quantitatives

N°	Dakar	Kaolack
1	Action et Développement(ACDEV)	1 AADS
2	association des amis de la nature	2 AEEIS
3	Association des Artistes comédiens du Théâtre Sénégalais(ARCOTS)	3 ASDES
4	association pour le développement de Fass	4 Association pour la promotion de la femme sénégalaise (Aprofes)
5	Association solidarité action pour le développement de Tivaoune Peulh and japp	5 caritas
6	Collectif des femmes pour la lutte contre l'immigration clandestine au Sénégal	6 CCPA
7	Comité de coordination pour le développement ginaw rail	7 coopérative pour le développement local de Sibassor (COPDELSI)
8	coopérative des artisans cordonniers de tilène	8 FEPROMAS
9	fédération des associations féminines du Sénégal	9 GEEP
10	jeunesse et développement	10 Inter penc
11	La Rencontre Africaine pour la Défense des Droits de L'Homme(RADDHO)	11 Symbiose
12	Mouvement pour le développement de la banlieue	12 Union des groupements de femme de latmingué
13	PAEDDYFS	Tambacounda
14	Groupe de recherche et d'appui aux initiatives au développement endogène (GRAIDE)	1 AFAO : association des femmes de l'Afrique de l'ouest
15	Réseau Africain pour le développement intégré(RADI)	2 AFDEAK
16	réseau d'appui aux initiatives locales	3 APRODEN ou Association pour la Promotion des Droits de l'Enfant
17	union des radios associatives et communautaire	4 ASAN: Association sénégalaise des amis de la nature
18	Union Nationale des Coopératives artisanales d'art de production et de services	5 Association des Eleveurs des Dalafing/REFES
19	Union pour la solidarité et l'entraide (USE)	6 CORPROBAT : collectif régional des producteurs de banane de Tambacounda
	Thiès	7 Directoire Régional des Femmes en Elevage ou DIRFEL
1	alliance pour la solidarité et l'entraide de mboro	8 fédération nationale des producteurs de coton (FNPC) Tambacounda
2	association pour le développement	9 GADEC ou Groupe d'Action pour le Développement Communautaire
3	Association des Unions maraichères de Niayes	10 OCB/CATEA Tambacounda: collectif d'assistance technique a l'éducation en Afrique
4	association pour la promotion des femmes artisanes du cayor	11 réseau des femmes cesiri Tambacounda (REFECE)
5	Collectif des femmes pour la défense de la famille(COFDEF)	12 swaa Tambacounda
6	eau vive	Kolda
7	groupe de recherche et d'aide environnementale	1 antenne régionale de la plateforme des acteurs non étatique de Kolda
8	Guarap gui	2 appui l'autoformation des adultes appliques a l'action par alternance et en alternatif
9	la gestion de l'espace et els ressources des terroirs	3 ARDV ou Association des Rapatriés du Département de Vèlingara
10	ONG ASAFODEB	4 association Gune de kolda(AGK)
11	réseau des femmes transformatrices de pout	5 association mashala rawbee fuladu
	Saint Louis	6 association pour le développement communautaire de kounkane

1	And Taxawu Talibe	7	association pour le développement intégrer de Pakane
2	antenne régionale du forum civil / saint louis	8	association pour le développement économique, social et culturel de Sare coli
3	antenne régionale concept /saint louis	9	Forum pour un développement durable endogène (FODDE)
4	association jeunesse espoir de saint louis (AJE)	10	OFAD/NAFOORE ou Organisation de la Formation et d'Appui au Développement
5	collectif national des pêcheurs du Sénégal	11	Synergie Sénégalaise pour l'Education et le Développement ou SYSED
6	Conseil de Quartier du Sud de St Louis	Kédougou	
7	Conseil Départemental de la jeunesse de St louis ou CDJSL	1	antenne régionale la lumière de Kédougou
8	fédération des périmètres auto gérés du Sénégal de Ross béthio /saint louis	2	ASPRODEL :Association pour la promotion des droits humains et du développement local
9	plateforme agricole de Ndiawdouné	3	Association des Boudokas de Kédougou ou ABK
10	REFAN (Réseau des femmes agricultrice du nord)	4	Association Sportive et Culturelle de DINGUESSOU
11	Rèseau Bajanu Gox	5	Bajenun gox
12	union des jeunes agriculteurs koyriwernde de Podor	6	comite genre équité et développement
13	Union pour la solidarité et l'entraide/ Programme intégré de Podor	7	coordination régionale de la coalition des organisations de la société civile
Ziguinchor		8	croix rouge comité de Kédougou
1	Action Solidaire pour le développement	9	GIE DIAAMA
2	Afrique Enjeux	10	Kédougou Encadrement Orientation et Développement humain (Keoh)
3	Agir Autrement pour le Développement de l'Afrique	11	Raddho: rencontre africain pour la défense des droits de l'homme
4	Association des Jeunes Agriculteurs de la Casamance	12	solidarité action développement (sadev kédougou)
5	Association Régionale des Femmes pour la Recherche de la Casamance	TOTAL : 112 OSC	
6	CEU, Coopération Etre Humain		
7	Eclaireuses et Eclaireurs du Sénégal		
8	Plateforme des Femmes pour la Paix en Casamance		
9	Programme d'Action Concertée pour la Transformation de l'Environnement		
10	synergie d'action pour la formation et le développement		
11	Union des Jeunes de la Communauté Rurale de Adéane		
12	Union Régional Sant Yalla		

■ Liste des structures rencontrées pour les enquêtes qualitatives

N°	Structures
1	Association pour le développement de Ourossogui (ADO)
2	Autorité Nationale Désignée (AND) pour le Fonds vert climat - DEEC
3	Collectif National de la Société Civile pour le lutte contre la Pauvreté au Sénégal (COLUPAS)
4	Commune de Kanel
5	Commune de Khossante
6	Commune de Ndendory
7	Commune de Sabadola
8	Conseil Communal de Darou Khoudoss
9	Conseil Départemental de Kanel
10	Conseil départemental de Saraya
11	Conseil départemental de Thiès
12	Conseil des Organisations Non Gouvernementales d'Appui au Développement (CONGAD)
13	Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux (CNCR)
14	Direction Régionale des Mines de Thiès
15	Enda Tiers Monde
16	Enda-Energie- Développement (EED)
17	Grande Côte Opérations (GCO) de Diogo
18	Open Society Initiative for West Africa (OSIWA)
19	Réseau des parlementaires sur la RSE
20	Responsable RSE Dangote
21	Sabodala Gold Opérations
22	Service Régional des mines et de la géologie de Kédougou
23	SOMIVA
24	Toro Gold

6.5 Annexe 5 : Structuration du guide standard

INTRODUCTION

- 1-1 Justificatif du guide
- 1-2 Objectif du guide
- 1-3 Principales cibles visées par le guide
- 1-4 Méthodologie d'élaboration du guide

ETAPE 1 : PREALABLES

- 2-1 Impératifs juridiques
- 2-2 Bonne gouvernance
- 2-3 Développement des capacités

ETAPE 2 : COMMENT FAIRE UNE RECHERCHE DE FONDS

- 3-1 Base de données sur les partenaires financiers
- 3-2 Ce qu'il faut surtout savoir et maîtriser
- 3-3 Développement institutionnel et organisationnel continu
- 3-4 Stratégies à développer par les OSC pour avoir des financements RSE, appels à projet, manifestation d'intérêt
- 3-5 Innovations dans l'autofinancement

ETAPE 4 : COMMENT CAPITALISER ET FRUCTIFIER LES FONDS

- 4-1 Mobilisation des fonds propres, une étape essentielle
- 4-2 Constitution de l'épargne, un véritable défi
- 4-3 Rentabilité des fonds, gage de sécurité financière

CONCLUSION