



République de Djibouti



PASOC

PROGRAMME D'APPUI À LA SOCIÉTÉ CIVILE

Cartographie dynamique et fonctionnelle de la société civile

Février 2022



Financée par
l'Union européenne



Rédigée par :

Zakaria AMAR, Chef d'équipe de l'AT du PASOC, Coordinateur de la cartographie

Ali Hassane, Expert en analyse des capacités de mise en œuvre des organisations de la société civile

Hakima GHORRI, Experte cartographie de la société civile

Mohamed Moussa Ali, Expert en appui à la société civile

Sarah Houssein, Experte en appui à la société civile

“Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union européenne.”

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes et abréviations	6
Résumé Exécutif	11
1 Introduction	15
1.1 Contexte et enjeux	15
1.2 Nature, Objectifs et portée de la cartographie	23
1.3 Approche et Méthodologie de travail	24
1.4 Logique et structure du rapport	26
2 Etat des lieux: Réflexions issues de l'analyse du cadre global de l'implication de la société civile	28
2.1 Un Cadre réglementaire fragmenté et obsolète	29
2.2 Des dispositifs institutionnels réduits et peu adaptés	32
3 Evaluation de la structuration et de la portée des interventions des OSC	37
3.1 Tendances générales et principales caractéristiques : un projet en voie de développement, de positionnement et de consolidation	37
3.2 La portée du rôle et de la participation de la société civile	41
3.3 Typologie, gouvernance et modes opératoires	43
3.3.1 Les associations professionnelles (OSC et ONG) :	45
3.3.2 Les associations de base:	45
3.3.3 Réseaux et Coalitions :	46
3.3.4 Les centres de recherche (Think Tank) :	47
3.4 Principaux défis et déficits	47
3.5 Opportunités et Potentiel	56

4 Analyse miroir des dynamiques relationnelles:OSC-Parties Prenantes	60
4.1 Synergies et interactions entre OSC et les différentes parties prenantes nationales.....	60
4.2 Appui et cadre d'intervention des Partenaires Techniques et Financiers (PTF).....	63
5 Renforcement des capacités : approche à préconiser et identification des besoins	66
5.1 Approche à préconiser : stratégies porteuses.....	66
5.2 Identification des besoins	68
6 Conclusions et recommandations	70
Figure 1 Domaines prioritaires-Vision Djibouti 2035-Source : SCAPE 2015-2019.	21
Figure 2 Quelques indicateurs clés.....	22
Figure 3 Portée de la cartographie	24
Figure 4 Etapes de réalisation de la cartographie.....	26
Figure 5 Répartition géographique et par domaine d'intervention des Parties prenantes consultées	39
Figure 6 Analyse des données dans le cadre de l'élaboration de la cartographie.....	40
Figure 7 Stratégies porteuses pour les OSC	42
Figure 8 Principaux défis de la société civile djiboutienne	47
Figure 9 Mécanismes de gouvernance interne des associations consultées	48
Figure 10 Quelques opportunités pour les OSC djiboutiennes	54
Figure 11 Potentiel de la société civile djiboutienne.....	56
Figure 12 Pistes d'actions pour la société civile djiboutienne	62
Figure 13 Perception des différents acteurs	65
Figure 14 Cycle de renforcement des OSC.....	67
Figure 15 Besoins en renforcement de capacité des OSC.....	68
Figure 16 Facteurs de réussite des interventions de la société civile.....	69

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACF	Action contre la Faim
ACP	Afrique, Caraïbes et Pacifique
ADDS	Agence Djiboutienne de Développement Social
AFD	Association Française de développement
BAD	Banque africaine de développement
BID	Banque Islamique de développement
BM	Banque Mondiale
CEDAW	Convention pour l'Elimination de Toutes Formes de Discriminations à l'Egard des Femmes
CERD	Centre d'Etudes et de Recherche de Djibouti
CILG	Centre International de Développement pour le Gouvernance Locale Innovante
CIVICUS	Une alliance mondiale dédiée au renforcement de l'action citoyenne et de la société civile
CR	Conseil Régional
DAGR	Direction de l'administration générale et de la réglementation
DISED	Direction Statistique et des études démographiques
DSP	Document de stratégie pays
FED	Fondseuropéen de développement
FMI	FondsMonétaire International
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GRECO	Groupe d'États contre la corruption, Conseil de l'Europe
IDH	Indice de DéveloppementHumain
IGAD	Autorité Intergouvernementale pour le Développement
INDS	Initiative Nationale pour le Développement Social
INSTAD	Institut de la Statistique Djibouti
JICA	Japan International Cooperation Agency

MEFIP	Ministère de l'Économie et des Finances, chargé de l'Industrie
MFF	Ministère de la Femme et de la Famille
MI	Ministère de l'Intérieur
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PASC	Programme d'appui à la société civile
PASOC	Programme d'appui à la société civile djiboutienne
PDR	Plan de Développement Régional
PIB	Produit Intérieur Brut
PNE	Politique Nationale Genre
PND	Plan national de développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPP	Partenariat Public-Privé
PTF	Partenaires techniques et financiers
SCAPE	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
SQD	Stratégie quinquennale de développement
TI	Transparency International
TIC	Technologie de l'information et de la communication
UA	Union Africaine
UE	Union Européenne
UEA	Union Economique Africaine
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	United States Agency for International Cooperation

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Cette cartographie ciblée est élaborée dans le cadre du Programme d'Appui à la Société civile à Djibouti (PASOC), soutenu par l'Union Européenne en vue de pouvoir calibrer les appuis prévus aux organisations de la société civile (OSC) et préciser des modalités de mise en œuvre adéquates. Elle s'est basée sur une analyse de l'économie politique des OSC à Djibouti. L'objectif est ainsi loin d'être un recensement exhaustif mais plutôt de dresser une cartographie stratégique, fonctionnelle et dynamique des OSC en relevant leurs principales caractéristiques en termes de structuration, de stratégie et de capacité d'intervention (aux niveaux : régional, local ou national), de positionnement, d'influence et d'appréhender l'interaction avec les autres parties prenantes ainsi que les sphères de participation, de dialogue et de plaidoyer. Il s'agit aussi de proposer des pistes et des recommandations effectives autour des voies et actions possibles permettant de renforcer le rôle de la société civile en tant qu'acteur crédible et professionnel capable de participer pleinement au processus de développement du pays.

Cadre conceptuel dans lequel la société civile agit et interagit avec les différentes parties prenantes

Des facteurs demeurent déterminants, des préalables et des mécanismes sont indispensables pour que les OSC puissent jouer effectivement leur rôle dans ce domaine. Si certains sont contextuels, d'autres sont primordiaux et sont liés : (i) au contexte politique, (ii) au cadre juridique régissant les OSC, (iii) au cadre institutionnel relatif aux institutions et l'institutionnalisation des principes de participation des OSC et des partenariats dans ce domaine, et (iv) aux outils mis à la disposition des OSC pour renforcer leurs capacités d'action. En effet, la législation ainsi que les mécanismes institutionnels permettent d'un côté de créer **un environnement propice** pour la participation de la société civile et de l'autre de **renforcer le dialogue**, de créer un vrai partenariat et d'atténuer la **méfiance horizontale et verticale**. Pour Djibouti, le cadre conceptuel global demeure imprécis et se caractérise par des déficits à divers niveaux. Il est aussi particulièrement flou sur des questions cruciales telles que les statuts juridique, fiscal, de réglementation, mais aussi concernant les mécanismes institutionnels.

Analyse de la typologie de ces acteurs ainsi que les principales opportunités et difficultés que les associations rencontrent au niveau central et infranational (régional/local)

Au niveau quantitatif, le nombre exact des associations à Djibouti demeure incertain. D'après quelques sources officielles, à l'instar du Ministère de la Femme et de la Famille (MFF) mais aussi de l'Agence Djiboutienne de Développement Social (ADDS), le nombre des associations varie entre 750 et 1000, toutes catégories confondues, existant à travers le pays pour répondre aux besoins des diverses communautés.

Au niveau organisationnel, le manque de structuration et de gouvernance interne caractérise le paysage associatif. La rareté des mécanismes de transparence et de redevabilité affecte le statut et la crédibilité des associations. Pour de nombreuses organisations, il n'existe aucun document ni source permettant de retracer les activités, les financements, les dépenses, etc. La majorité souffre d'un manque de ressources humaines et financières. L'essentiel des membres sont bénévoles et ont par ailleurs des emplois à temps plein, travaillant principalement pour le gouvernement ou des entreprises parapubliques. Les associations interviennent au gré des appuis financiers et thématiques définis par les acteurs publics et les PTF.

Au niveau technique, les OSC adoptent une **logique « activité »**, et peuvent être qualifiées de « prestataires des services ou de « sous-traitants ». Très rares sont les OSC qui disposent d'une vision et qui inscrivent leurs interventions dans la continuité d'une logique globale. Les OSC souffrent d'un manque de qualifications s'inscrivant dans une dynamique globale du pays¹. Cela **limite leur apport et l'appréhension des enjeux de certaines thématiques** qui exigent un certain niveau de connaissances telles que : la transparence, la redevabilité ou encore la bonne gouvernance comme axe transversal. **Le manque de collaboration entre les OSC, les institutions de recherche et le monde académique et le manque d'initiatives de partenariat** au niveau national et international demeurent parmi les plus grandes limites au développement des capacités de ces OSC.

¹ D'après le rapport de la Banque africaine de Développement (BAD): Djibouti est confronté à une pénurie qualitative et quantitative en ressources humaines. Globalement, la qualification moyenne de la population active à Djibouti est jugée faible, si on l'estime à partir du taux d'alphabétisation pour les personnes de 15 ans et plus de 52,8% en 2018 et du taux d'achèvement du cycle primaire de 31,5% de 2018. Les lacunes et contraintes sur le système éducatif et de formation limitent également le développement des compétences de la population active. Dans l'administration publique, l'EPIP 2018 de la Banque a montré que le renforcement de capacité des ressources humaines devrait se poursuivre si on tient compte du score de 3,2 enregistré par Djibouti dans la sous-composante « renforcement des ressources humaines » dans laquelle le score moyen des pays de l'Afrique de l'Est a atteint 3,6 ; « Mise à jour et extension jusqu'à fin 2022 du DSP 2016-2020, et revue de la performance du portefeuille pays » page 21.

La grande majorité des OSC traitent de nombreux sujets et très peu sont spécialisées en terme de thématiques mais plutôt **spécialisées au niveau géographique ou par espace**. Un nombre important œuvre dans le domaine du développement économique et social. Les principaux axes d'intervention et domaines prioritaires sont en relation avec la prestation des services et s'articulent autour de : (i) l'accès aux services sociaux de base (accompagnement social, alphabétisation, éducation, santé), (ii) l'environnement et l'agriculture, (iii) l'artisanat, (iv) la consolidation des structures de santé sexuelle et reproductive mais aussi (v) diverses actions caritatives. D'une façon globale : dans les cinq régions, se basant sur les différentes sources d'information dans le cadre de l'étude, les associations ont acquis une expérience et un certain savoir-faire principalement dans trois domaines : l'environnement et l'agriculture, la santé, et l'artisanat. Prenant en considération les perspectives en cours et les potentiels existants : deux autres domaines sont prometteurs et qui sont en relation avec les nouvelles technologies ainsi que l'appui aux personnes vulnérables.

Les relations entre OSC se caractérisent par (i) Un déficit de culture de réseautage, de coordination, d'articulation des efforts, de mutualisation des expériences et d'échanges des données (ii) des tensions liées à la concurrence, au positionnement et à l'accès aux opportunités de financements, (iii) des tensions liées aux clivages sociaux et (iv) des tensions partisans liées à l'instrumentalisation politique des associations.

S'agissant de la participation des OSC dans la gestion des affaires publiques, l'évaluation de la situation montre que l'implication de la société civile, par les acteurs gouvernementaux, dans les politiques publiques est « **sélective** », **faible et inégale**. D'après les différentes sources d'analyse, les représentants des OSC sont cooptés au niveau des institutions et le choix demeure dépendant des intérêts ou de la « crédibilité » **des associations** selon les critères d'évaluation des acteurs publics.

Recommandations

Plusieurs recommandations ont été formulées en particulier :

- Plus grand portage politique de la thématique et responsabilisation des parties prenantes pour améliorer le cadre conceptuel global en particulier à travers la clarification et la modernisation du cadre légal régissant les OSC ;
- Accroissement du leadership et du positionnement des acteurs de la société civile notamment à travers l'identification et l'accompagnement des acteurs de changement par le niveau d'influence au sein des politiques sectorielles ;
- Elaboration d'une vision/stratégie de partenariat avec les OSC et création de structures multi-partites de coordination avec les OSC à tous les niveaux ;
- Amélioration de la gouvernance interne des OSC notamment à travers l'appui au processus d'institutionnalisation permettant aux OSC de se doter des normes et modes de fonctionnement conformes aux normes internationales tout en respectant les spécificités nationales, de l'encouragement de la culture de mécénat et de don en faveur des OSC et des aides fiscales appropriées ;
- Amélioration des capacités techniques des OSC à travers le développement d'un plan de renforcement des capacités selon une approche inclusive, en identifiant les besoins, en se basant sur les bonnes pratiques et prenant en considération le contexte national et local, de l'instauration d'un mécanisme inclusif et fonctionnel de partage des expériences, de capitalisation et de valorisation de la contribution des OSC ;
- Soutien à l'émergence graduelle de mécanismes inclusifs et fonctionnels de dialogue Etat-société civile à tous les niveaux.

1 INTRODUCTION

1.1 Contexte et enjeux

En mars 2014, le Gouvernement Djiboutien a adopté une stratégie de développement à long terme «**Vision Djibouti 2035**»². Les consultations sur les aspirations nationales, organisées auprès des populations dans les cinq chefs-lieux des régions de l'intérieur (Arta, Ali Sabieh, Tadjourah, Dikhil et Obock) et dans les trois communes de Djibouti-ville (Balbala, Boulaos et Rasdika), ont permis d'évaluer et d'identifier les domaines prioritaires. Dans ce cadre, le renforcement de la confiance mais aussi de la bonne gouvernance figurent parmi les trois (3) premiers axes prioritaires. Le document affirme également la nécessité d'impliquer la société civile³, en tant que partenaire stratégique, à la définition des politiques et à la prise de décision et stipule que : « L'État veillera à créer un environnement juridique et politique favorable à l'émergence d'associations, d'une société civile, véritable partenaires de l'État qui s'engage à assurer une meilleure visibilité et une légitimité des Organisations de la Société Civile vis-à-vis des populations et du gouvernement permettant de renforcer leur rôle de surveillance en matière de transparence et de redevabilité tant au niveau interne qu'en ce qui concerne l'Etat dans sa gestion des affaires publiques ».

Dès lors, des engagements ont été pris et cette volonté s'est traduite par l'adoption et la mise en place des certaines réformes et initiatives. Aux niveaux international et supranational, le pays a adhéré aux Objectifs de Développement Durable (ODD) contenus dans l'Agenda 2030 des Nations Unies adopté le 25 septembre 2015 par l'Assemblée générale de l'ONU⁴. Dans ce cadre, Djibouti s'est engagé à conjuguer les efforts de toute la

² L'élaboration de la Vision intervient à la suite de la Loi d'Orientation Economique 2001- 2010 qui a contribué à guider le Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) 2004-2006 et de l'Initiative Nationale pour le Développement Social (INDS) 2008-2012.

³ La société civile est composée des nombreuses associations créées spontanément par les citoyens, qui reflètent les intérêts et les liens les plus divers. « On peut définir les OSC comme englobant la totalité des organisations à but non lucratif et non gouvernementales, en dehors de la famille, dans lesquelles les gens s'organisent pour satisfaire des intérêts communs dans le domaine public. On y compte les organismes communautaires et les associations villageoises, les groupes de défense de l'environnement et les groupes de défense des droits de la femme, les associations d'agriculteurs, les organismes confessionnels, les syndicats, les coopératives, les associations professionnelles, les chambres de commerce, les instituts de recherche indépendants et les médias à but non lucratif. ». (OCDE, 2009)

⁴ Intitulé « Transformer notre monde : le programme de Développement durable à l'horizon de 2030 », le programme comporte 17 objectifs de Développement Durable (ODD) conçus pour parachever d'ici à 2030 les efforts entamés dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

composante de la société pour mettre en place les 17 ODD. En effet, dans son Plan National de Développement (PND) 2020-2024, Djibouti affirme s'engager à renforcer le partenariat avec toutes les composantes de la société selon une approche transversale et inclusive en affirmant que «les objectifs du PND 2020-2024 'Djibouti ICI' ne seront pas atteints si le secteur privé et la société civile ne s'engagent pas»⁵. En signant l'accord dit post-Cotonou en 2021 avec l'Union européenne (UE) et les autres pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifique (ACP), Djibouti renouvelle son adhésion à un nouvel accord de partenariat basé sur une série de principes à mettre en œuvre selon une approche globale, inclusive et intégrée. Dans cette perspective, le pays s'est engagé à appuyer un partenariat fondé, entre autres, sur le dialogue politique, la coopération au développement tout en affirmant que: «la coopération ne se réalise pas uniquement entre les gouvernements: les parlements, les autorités locales, la société civile, le secteur privé, les partenaires économiques et sociaux jouent également un rôle»⁶. En signant cet accord il y 19 ans, les Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UE et des pays du groupe ACP ont reconnu qu'un «environnement politique garantissant la paix, la sécurité et la stabilité, le respect des droits de l'homme, des principes démocratiques et de l'État de droit et la bonne gestion des affaires publiques fait partie intégrante du développement à long terme».

Dans le même contexte, Djibouti s'est également engagé dans le cadre des partenariats notamment avec l'UE (à travers le Fonds Européen pour le Développement (FED)), la Banque Africaine de Développement⁷ et la Banque Mondiale (Document de Stratégie Pays (DSP)) à multiplier les efforts et les réformes au niveau, entre autres, de deux piliers transversaux: le Soutien à la bonne gouvernance et la participation de la société civile. Dans le même sens, la signature du plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) de la République de Djibouti 2018-2022, affirme de telles tendances selon un processus inclusif en faveur

⁵ Plan National de Développement : 2020-2024-Djibouti ici, Page.157.

⁶ Le cadre de partenariat actuel, l'accord de Cotonou, a été adopté en 2000 pour remplacer la convention de Lomé de 1975. Il avait été conclu pour une période de 20 ans. L'accord de Cotonou devait initialement expirer en février 2020. Ses dispositions ont été prorogées jusqu'au 30 novembre 2021. Le 3 décembre 2020, l'UE et l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP) sont parvenues à un accord politique concernant un nouvel accord, qui succède à l'accord de partenariat de Cotonou. L'accord post-Cotonou, qui marque la fin des négociations, a été paraphé le 15 avril 2021. Il constituera le nouveau cadre juridique dans lequel s'inscrivent les relations entre l'UE et les 79 pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP).

⁷ Djibouti : Document de stratégie pays__DSP__2016-2020.

du développement : «La participation accrue de la société civile (associations, ONG, organisations syndicales, professionnelles et d'employeurs) dans la conception, élaboration et suivi-évaluation des politiques publiques en faveur d'un développement inclusif, équitable et durable permettra au Gouvernement de mettre en valeur la nature participative et inclusive de ses politiques et serait un gage de réussite de la gestion transparente et efficiente des ressources publiques. De la même manière, la conception, la formulation, le suivi et l'évaluation des politiques publiques garantira la participation effective des individus et de la société civile dans les affaires publiques. Ceci en retour aura un effet positif sur la promotion de relations de coopération mutuellement bénéfiques entre le gouvernement et les acteurs non-gouvernementaux».

Si les documents stratégiques pays ainsi que l'adhésion de Djibouti aux initiatives et conventions internationales reflètent de telles tendances, des défis sont à relever en termes d'opérationnalisation et de mise en place. Des efforts ont été engagés mais beaucoup reste à faire. En effet, au niveau de la gouvernance, selon l'Indice Mo Ibrahim de la gouvernance (2019), Djibouti se classe au 42^e rang des pays africains avec une moyenne de 41,3 %. Le pays est au 48^{ème} rang au chapitre de la participation, droits de l'Homme et inclusion et au 31^e rang en développement durable⁸. L'Évaluation des Politiques et des Institutions des Pays (EPIP) publiée par la Banque Africaine du Développement (BAD) en 2018, a également donné un score de 3,3 à Djibouti dans la composante «Gouvernance» en dessous du score moyen de 3,4 de l'Afrique sur le même critère. Les mêmes conclusions ressortent dans le rapport de Transparency International. L'indice de corruption (ICP) à Djibouti a diminué à 27 points en 2020 contre 30 points en 2019 et le pays occupe le 21^{ème} rang (99^{ème} au niveau mondial) selon le classement de 52 pays africains. Le pays se place avant d'autres pays francophones comme par exemple : la Côte d'Ivoire (25), le Togo (26), ou encore la Mauritanie (28)⁹.

⁸ L'Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine (IIAG) est un outil qui mesure et suit annuellement les performances de gouvernance dans 54 pays africains. Le cadre comprend quatre catégories : sécurité et État de droit, participation et droits de l'Homme, opportunités économiques durables et développement humain.

⁹ Selon l'indice de perception de la corruption 2015 établi par l'ONG Transparency International et qui évalue 167 pays sur une échelle de 0 points (perçus comme très corrompus) à 100 points (perçus comme très intègres). Sur les 52 pays africains étudiés, 6 seulement ont obtenu une note supérieure ou égale à la moyenne (50 points). L'indice de perception de la corruption (ou Corruption Perceptions Index CPI), qui ne mesure que les actes touchant le secteur public, s'appuie sur des données collectées par 12 organismes internationaux, parmi lesquels la Banque mondiale, la Banque africaine de développement ou encore le Forum économique mondial.

Des efforts au niveau du renforcement de la gouvernance et la participation restent certes à déployer, même si des opportunités se présentent, des perspectives sont en cours et nombreux sont aussi les indices qui dénotent de l'inscription de Djibouti dans des dynamiques de réformes. Si le pays, se référant à l'**IDH** demeure dans la catégorie de « développement humain faible », il enregistre une évolution significative. Il est supérieur à la moyenne des pays du groupe à développement humain faible. Selon le PNUD, la valeur de l'**IDH** de Djibouti pour 2019 s'établit à 0.524 : ce qui place le pays au 166ème rang parmi 189 pays et territoires. Notons aussi qu'entre 1995 et 2019, l'**IDH** de Djibouti a progressé, passant de 0.351 à 0.524 (soit une hausse de 49.3 %). Au niveau du climat économique et social, en 2019, selon l'indice **Doing Business** de la Banque Mondiale, grâce à la mise en place des réformes thématiques, Djibouti a enregistré une progression de 55 rangs dans le classement mondial¹⁰.

Au niveau économique, avec une position unique au carrefour des continents¹¹, Djibouti connaît une **croissance économique soutenue** depuis plusieurs années. Selon la Banque Mondiale (BM), au cours de la période 2015-2019, la croissance réelle moyenne du produit intérieur brut (PIB) de Djibouti a atteint 7,2 % par an. Le déficit budgétaire global (sur la base des engagements) a sensiblement diminué, passant de 15,4 % du PIB en 2015 à 0,5 %, en moyenne, en 2019, sous l'effet d'une réduction des dépenses de 41,9 % du PIB à 25,3 % du PIB. Si l'économie a été frappée par la crise sanitaire du COVID 2019, les perspectives à court et moyen termes restent favorables. D'après le rapport de la BM, dès 2022, les projections **du Fonds Monétaire International** (FMI) tablent sur un taux de croissance économique de plus de 6%. Le Revenu National Brut (RNB) par habitant de Djibouti a aussi progressé de près de 207.3 % entre 1990 et 2019. Dans le même contexte, **d'après le rapport de la BM**, Djibouti dispose d'un immense potentiel pour tirer parti des technologies numériques et possède une occasion unique de transformer la réalité socio-économique et culturelle en soutenant une croissance plus

¹⁰ Cela a été annoncé dans le document du Groupe de la Banque mondiale intitulé *Doing Business 2019 : Training for Reform*, 2018. Le pays est l'une des 10 économies qui se sont le plus améliorées dans trois domaines ou plus mesurés par *Doing Business*. Au cours de l'année écoulée, Djibouti a connu 6 réformes dans les domaines mesurés par le rapport : création d'entreprise, transfert de propriété, protection des investisseurs minoritaires, obtention de prêts, exécution de contrats et règlement de l'insolvabilité.

¹¹ D'une superficie de 23.200 km², elle est limitée au Nord par l'Erythrée, à l'Ouest et au Sud par l'Éthiopie et au Sud- Est par la Somalie. Elle possède une façade maritime longue de 370 km qui donne sur la Mer Rouge et le Golfe d'Aden. . La monnaie du pays est le Franc Djiboutien.

innovante et durable¹². Au niveau démographique, l'analyse **des dynamiques et changements sociaux** démontre la présence de deux atouts : les jeunes et les femmes, bien que le taux d'alphabétisation demeure élevé¹³. Selon l'Institut National de la Statistique de Djibouti (INSD) : 35 % de la population a moins de 35 ans et ce capital humain représente **plus de 70% de la force vive du pays**.

En somme, capitalisant sur le positionnement géographique, le contexte politique et économique et la situation démographique, sociétale et économique, le contexte présente une opportunité pour déclencher une véritable **dynamique de transformation structurelle et organiser des nouveaux rapports** entre organismes de développement, parties prenantes publiques, secteur privé et Organisations de la Société Civile (OSC)¹⁴ sous le vocable d'un développement « participatif » et une ère de co-gouvernance ou gouvernance partagée. Il s'agit d'un enjeu de taille pour **renforcer la confiance entre les institutions publiques et les citoyens, la paix et la sécurité** et la **résilience du pays** qui fait face aux **facteurs multiples de fragilité** auxquels il est exposé sur le plan interne¹⁵ et externe dû à l'instabilité géopolitique de la région¹⁶. Dès lors, et eu égard aux différents **enjeux nationaux et régionaux**, l'implication de la société civile est de première importance. De par sa **proximité** avec les citoyens, sa connaissance du **terrain**, ses capacités en termes de **mobilisation**, une **société civile dynamique active et réfléchie**, a un rôle déterminant à jouer. Elle est aussi **l'interface** entre le régional, le local et le communautaire

¹² Document du Groupe de la Banque mondiale, exercices 22-26, août 2021. D'après le même rapport : « Seul 1 % de la population utilisera l'Internet fixe en 2020, et la fracture numérique reste importante.... Le prix de l'Internet mobile reste élevé. Il est plus de 40 fois supérieur à la moyenne de l'Afrique subsaharienne et 69 % supérieur à celle de la région MENA. Le coût du haut débit mobile prépayé pour une faible consommation de données représente plus de 12 % du revenu national brut par habitant. En conséquence, Djibouti se classe 158ème sur 175 pays dans l'indice de développement des TIC publié par l'Union internationale des télécommunications».

¹³ Selon les statistiques de INSD, 2019, le taux d'alphabétisation des adultes (15 ans et plus) atteint 66,6 % pour les hommes et 52,9 % pour les femmes.

¹⁴ La notion d'«OSC» couvre un vaste éventail d'acteurs ayant des rôles et des mandats différents. Les définitions varient au fil du temps et en fonction des institutions et des pays. L'UE considère que les OSC englobent toutes les structures non étatiques, à but non lucratif, non partisans et non violentes, dans le cadre desquelles des personnes s'organisent pour poursuivre des objectifs et des idéaux communs, qu'ils soient politiques, culturels, sociaux ou économiques.

¹⁵ Des défis économiques environnementaux et sociaux.

¹⁶ Le pays se trouve au milieu de la plupart des conflits de la Corne de l'Afrique (Sud-Soudan, Somalie, et maintenant le Yémen de l'autre côté du continent). Au moment de la réalisation de cette étude, l'Éthiopie principal partenaire économique du pays faisait face à une guerre civile d'une grande ampleur qui risque d'avoir des conséquences fâcheuses sur la stabilité de Djibouti.

ou entre les États et les populations dans plusieurs directions. Le processus de décentralisation offre dans ce cadre l'opportunité d'asseoir une gouvernance locale, synonyme de proximité et d'une meilleure appréhension et appropriation des défis territoriaux, de répondre plus efficacement aux priorités et besoins des citoyens.

Se pose alors la question cruciale de la **stratégie de partenariat** et de l'approche de participation de la société civile dans un pays où le rôle de l'Etat demeure encore prépondérant face à un secteur privé naissant. Si les principes de responsabilité dans la gestion des affaires publiques et du renforcement du rôle de la société civile, sont largement reconnus dans la vision Djibouti 2035, **l'incertitude** demeure quant au cadre conceptuel et la manière dont les parties prenantes : acteurs publics, secteur privé et Partenaires Techniques et Financiers, (PTF) impliqueront les OSC¹⁷. Dans ce cadre, les expériences comparées ainsi que les bonnes pratiques démontrent que trois éléments sont primordiaux pour faire émerger une société civile influente avec des interventions impactantes : (i) le **cadre conceptuel**, (ii) **l'expertise** (y compris la structuration) et (iii) le **regroupement** : qu'en est-il de la réalité de la société civile à Djibouti ? C'est dans ce cadre que s'inscrit l'élaboration de cette cartographie.

¹⁷ A ce niveau, selon l'indice de la société civile CIVICUS, Djibouti est classé en 2020 comme parmi les 24 pays fermés au monde.

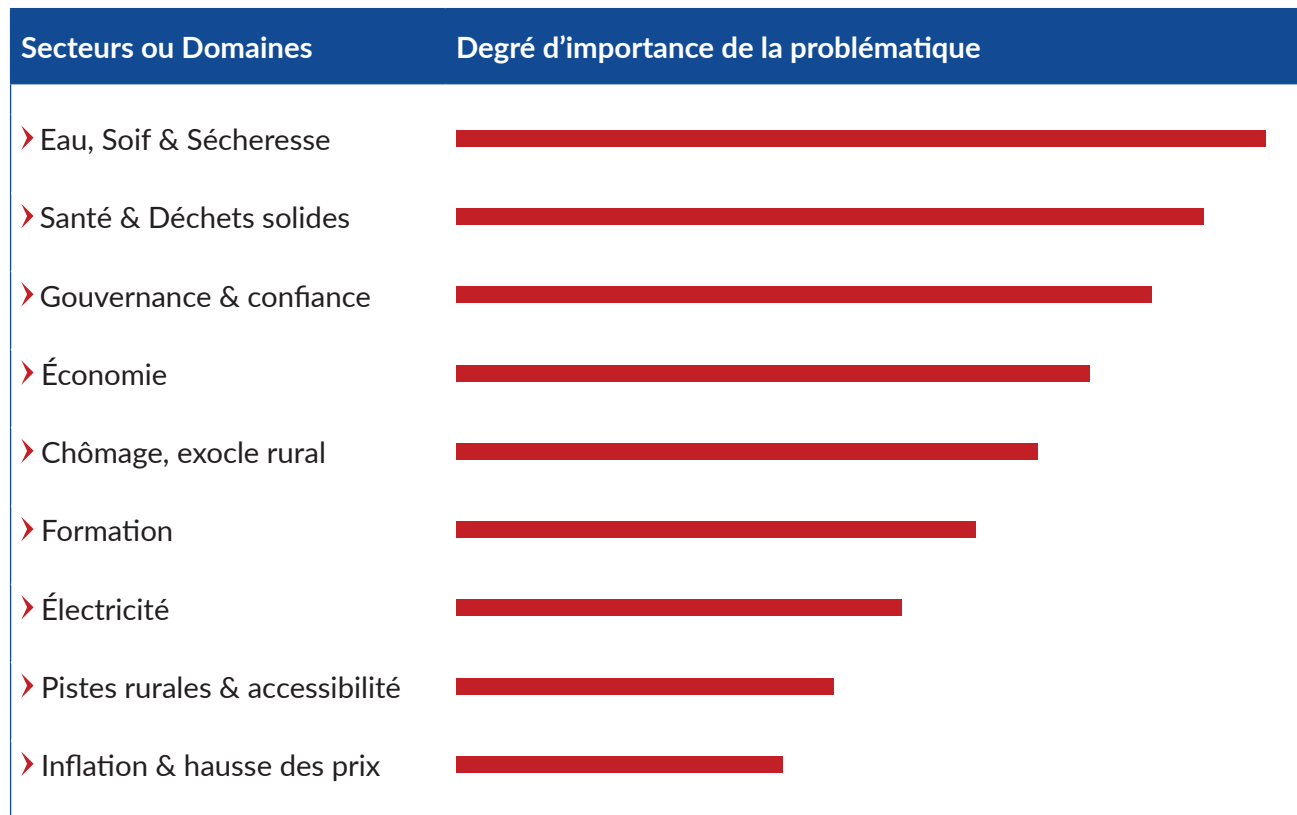


Figure 1 Domaines prioritaires-Vision Djibouti 2035-Source : SCAPE 2015-2019.

L'Indice de Développement Humain (IDH) de Djibouti a progressé, passant de 0.351 à 0.524 (soit une hausse de 49.3 %). Entre 1990 et 2019.

PNUD, 2020

L'Évaluation des Politiques et des Institutions des Pays (EPIP) a donné un score de 3,3 à Djibouti dans la composante «Gouvernance» en dessous du score moyen de 3,4 de l'Afrique sur le même critère.

EPIP-Banque Mondiale, 2019.

Djibouti se classe au 42e rang des pays africains avec une moyenne de 41,3 %. Il est au 48e rang au chapitre de la participation, droit de l'homme et inclusion et au 31e rang en développement durable.

Indice Mo Ibrahim, 2019.

Selon l'indice de la Banque Mondiale, Djibouti a enregistré une progression de 55 rangs dans le classement mondial.

Doing Business, 2020.

Djibouti est classé en 2020 comme parmi les 24 pays fermés au monde.

l'indice de la société civil- CIVICUS

Figure 2 Quelques indicateurs clés

1.2 Nature, Objectifs et portée de la cartographie

Cette cartographie est un **outil d'aide à la décision** qui a pour principal objectif de **calibrer** et d'orienter les appuis afin d'**accompagner le processus de structuration et de professionnalisation** de la Société civile djiboutienne. Elle se base sur une analyse de l'économie politique des organisations de la société civile (OSC) à Djibouti afin de cerner les différentes dynamiques. L'objectif est ainsi loin d'être un recensement exhaustif mais plutôt de dresser une cartographie stratégique, **fonctionnelle et dynamique** des OSC en relevant leurs principales caractéristiques en termes de structuration, de stratégie et de capacité d'intervention (aux niveaux : régional, local ou national), **de positionnement, d'influence et d'appréhender l'interaction** avec les autres parties prenantes ainsi que les **sphères de participation, de dialogue et de plaidoyer**. Il s'agit aussi de proposer des pistes et des recommandations effectives autour des voies et actions possibles permettant de renforcer le rôle de la société civile en tant qu'acteur **crédible et professionnel** capable de participer pleinement au processus de développement du pays.

Plus spécifiquement il s'agit de :

- Analyser le contexte et le **cadre conceptuel d'action** de la société civile djiboutienne ;
- Cerner les **tendances globales** au niveau de sa structuration, des modes d'intervention tout en identifiant les orientations et les acteurs ainsi que les initiatives clés au niveau central et régional/local ;
- Examiner les **différentes dynamiques** notamment la relation entre les OSC de même que leurs liens et relations avec d'autres acteurs (notamment le secteur public, le secteur privé, les PTF, etc.) ;
- Identifier les facteurs pouvant contribuer à une **meilleure prise en compte** de ces acteurs dans les **processus décisionnels**, y compris les besoins en termes d'**accompagnement et de renforcement institutionnel** ;
- Proposer des **pistes d'actions réalistes** en fonction des résultats des analyses, des contraintes et des défis, se basant sur les expériences comparées et les bonnes pratiques internationales tout en prenant en considération le contexte national.



Analyse du cadre réglementaire et institutionnel:

Le cadre et les mécanismes existants Permettent-ils d'encourager la participation des OSC ? Le cadre est-il favorable à la professionnalisation et à l'implication des OSC ?



Evaluation des moyens et ressources :

Les OSC disposent-elles des moyens nécessaires afin qu'elles puissent contribuer d'une manière effective et constructive aux changements ?

Ont-elles l'expertise et les ressources nécessaires pour opérer dans ce domaine ? Sont-elles structurées ? Ont-elles les moyens pour se positionner en tant que partenaires ? Quels sont les opportunités et les défis ?



Les parties prenantes : Acteurs gouvernementaux (au niveau central et régional), Secteur privé, médias, PTF: sont-ils disposés à impliquer les OSC ?

Les OSC sont-elles suffisamment impliquées ? Quelle est la nature de la relation avec les différentes parties prenantes ? Qu'en est-il des partenariats, des mécanismes de communication, de dialogue ?

Figure 3 Portée de la cartographie

1.3 Approche et Méthodologie de travail

La méthodologie de travail a privilégié une **approche multidisciplinaire participative et intégrée**. La méthodologie s'est basée sur des séquences complémentaires visant à atteindre les résultats conformément aux termes de références (TdR) et suivant les dimensions mentionnées dans Programme d'Appui à la Société Civile à Djibouti (PASOC)¹⁸. L'essentiel des données empiriques présentées ici sont le résultat d'un travail mêlant plusieurs outils de recherche et de terrain.

¹⁸ Financé par l'UE dans le cadre du 11ème Fonds européen de développement (FED).

➤ **Phase-1:** Recherche et collecte des données se basant essentiellement sur :

- **Une revue documentaire :** analysant les documents de référence : les cadres juridique et institutionnel, les documents stratégiques sur les priorités nationales et de partenariat international, les études sectorielles, Les résultats des rapports d'évaluation, les résultats des enquêtes, mais aussi des documents internationaux : les conventions, les plans cadres de coopération, les bonnes pratiques, les études de cas, etc.
- **Un travail de terrain :** conduit dans le cadre des consultations et des Focus Groups, auprès des différentes parties prenantes : acteurs de la société civile, ministères, institutions publiques ainsi qu'auprès des PTF. Une identification ciblée des principales parties prenantes a été élaborée au préalable. L'option du ciblage par échantillon a été adoptée prenant en considération les critères représentatifs au niveau de la structure, de la typologie, des domaines d'intervention, du genre et de la zone géographique. Ainsi, 170 entretiens se basant sur un questionnaire développé en fonction des TdR, 85 fiches d'évaluation développées et 200 personnes rencontrées au niveau de la capitale et dans cinq collectivités territoriales régionales dénommées : **Tadjourah, Obock, Ali Sabieh, Dikhil et Arta**. Des questions générales posées à toutes les cibles et qui feront l'objet d'une synthèse comparative (analyse miroir) et des questions spécifiques à chaque cible (Voir annexes).
- **Veille et consultations des sites web** des différentes parties prenantes et des recherches ont été conduites auprès de **centres thématiques spécialisés** (Entrepreneuriat, handicap, Genre, TIC).

➤ **Phase-2 :** Analyse multi-niveaux : Il s'agit principalement d'analyser et de croiser les données quantitatives et qualitatives recueillies dans le cadre de la phase 1.

➤ **Phase-3.** Synthèse et conclusions : dans ce cadre et dans l'objectif d'appropriation du processus et des résultats, un atelier de restitution a été organisé le mercredi 20 octobre 2021 à Djibouti. Il a permis de discuter, d'alimenter et de valider les résultats avec toutes les parties prenantes.

1.4 Logique et structure du rapport

Le rapport s'articule autour de trois parties principales. La première est consacrée à l'examen du cadre conceptuel dans lequel la société civile agit et interagit avec les différentes parties prenantes. Il s'agit d'analyser le cadre légal et institutionnel ainsi que les principaux mécanismes mis en place pour renforcer la participation des OSC. La deuxième partie porte sur l'analyse de la typologie de ces acteurs et de leurs initiatives au niveau central et infranational (régional/local). L'ossature a pris en considération les niveaux d'analyse mentionnés dans les TDR de la mission. Plus précisément il s'agit d'identifier les acteurs clés, d'analyser la manière dont ils sont impliqués dans les processus de gouvernance économique et quelles sont leurs dynamiques pertinentes, d'évaluer le rôle et la position de ces acteurs de même que leurs liens et leurs relations avec d'autres acteurs (notamment le secteur public, les collectivités territoriales régionales, le secteur privé, les médias, les PTF, etc.). Tous ces éléments ont permis d'identifier les principaux défis et opportunités pour calibrer les appuis. Les conclusions sont formulées sous forme de recommandations identifiant les facteurs pouvant agir sur l'environnement global du processus de changement. Enfin, dans une perspective **d'accompagner la réflexion**, des bonnes pratiques repérées, se basant sur les expériences comparées, ont été mentionnées pour chaque axe stratégique tout au long du document.

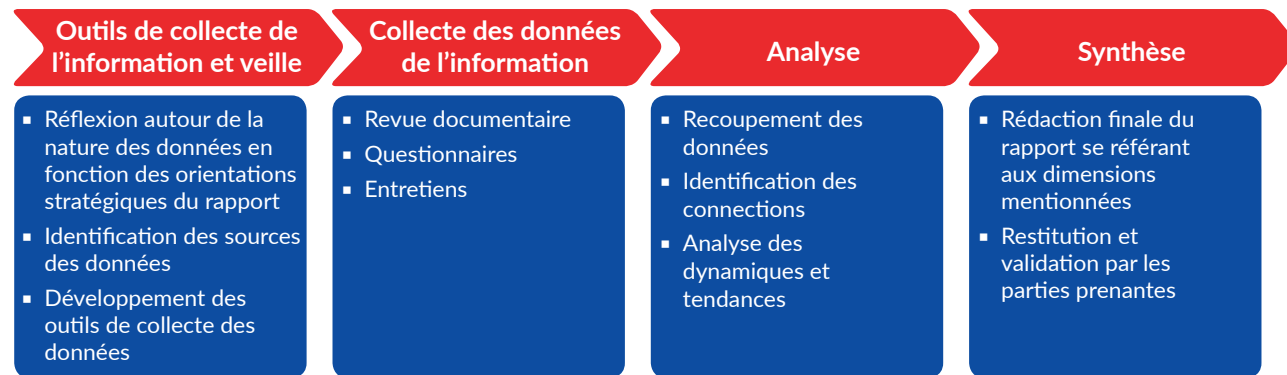
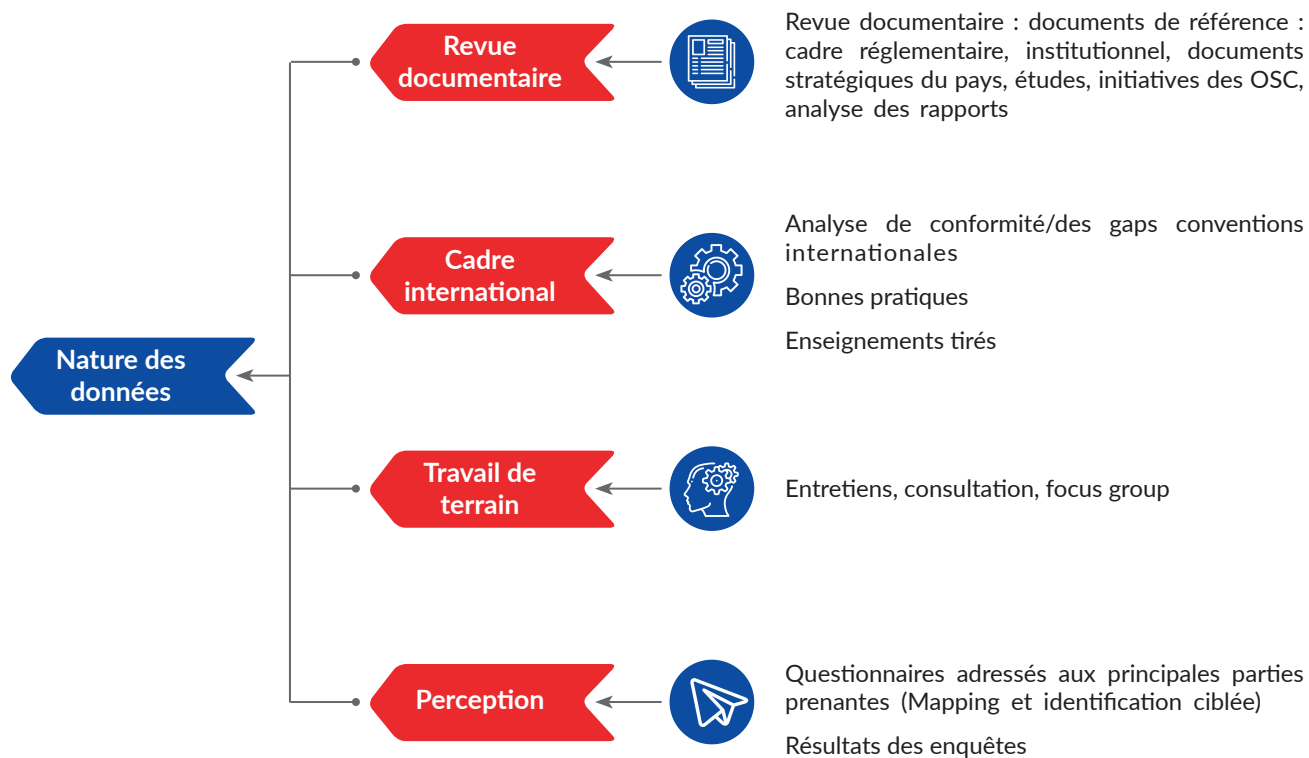


Figure 4 Etapes de réalisation de la cartographie



2 ETAT DES LIEUX: RÉFLEXIONS ISSUES DE L'ANALYSE DU CADRE GLOBAL DE L'IMPLICATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Des facteurs demeurent déterminants, des préalables et des mécanismes sont indispensables pour que les OSC puissent jouer effectivement leur rôle dans ce domaine. Si certains sont contextuels, d'autres sont primordiaux et sont liés : (i) au contexte politique, (ii) au cadre juridique régissant les OSC, (iii) au cadre institutionnel relatif aux institutions et l'institutionnalisation des principes de participation des OSC et des partenariats dans ce domaine, et (iv) aux outils mis à la disposition des OSC pour renforcer leurs capacités d'action. En effet, la législation ainsi que les mécanismes institutionnels permettent d'un côté de créer un **environnement propice** pour la participation de la société civile et de l'autre de **renforcer le dialogue**, de créer un vrai partenariat et d'atténuer la **méfiance horizontale et verticale**. Pour Djibouti, le cadre conceptuel global demeure imprécis et se caractérise par des déficits à divers niveaux. Il est aussi particulièrement flou sur des questions cruciales telles que les statuts juridique, fiscal, de réglementation, mais aussi concernant les mécanismes institutionnels.

PRINCIPES D'ISTANBUL POUR L'EFFICACITE DE LA CONTRIBUTION DES OSC AU DEVELOPPEMENT (adoptés par l'Assemblée mondiale du Forum ouvert tenue à Istanbul, du 28 au 30 septembre 2010)

« Conditions propices » et « normes propices »

Les « conditions propices » sont les conditions politiques créées par les gouvernements, les bailleurs officiels et les autres acteurs du développement qui conditionnent la façon dont les OSC s'acquittent de leur mission. Les « normes propices » sont l'ensemble des normes juridiques, bureaucratiques, fiscales, politiques, culturelles et d'information, par exemple : ayant une incidence sur la capacité des acteurs du développement à s'engager dans les processus de développement de manière durable et efficace.

2.1 Un Cadre réglementaire fragmenté et obsolète

L'article 15 de la Constitution de la République de Djibouti stipule que : « Tous les citoyens ont le droit de constituer librement des associations et syndicats sous réserve de se conformer aux formalités édictées par les lois et règlements ». Toutefois, le cadre juridique régissant les organisations de la société civile à Djibouti, demeure imprécis. Héritage de l'époque coloniale, notamment la loi du premier juillet 1901¹⁹, il est relativement ancien et fragmenté. En effet, divers textes existent et se caractérisent, d'après les spécialistes par un manque d'harmonisation. Dans le même contexte, l'encadrement juridique des différentes organisations de la société civile se caractérise aussi par sa complexité et est réparti en une multitude de textes distincts.

D'après le diagnostic participatif du cadre juridique régissant les OSC, réalisé en 2021 dans le cadre du programme d'assistance technique du PASOC, certaines lacunes caractérisent ce cadre :

- La fragmentation du cadre juridique (différents textes dont certains datent d'avant l'indépendance) ;
- La substitution des dispositions légales par des pratiques administratives (comme par exemple l'application du régime d'autorisation préalable au lieu du régime déclaratif prévu par la loi) ;
- L'absence de réglementation pour le réseautage et le travail collaboratif ;
- L'absence, dans les actes constitutifs, de dispositions pour prévenir les conflits d'intérêt dans la gouvernance des OSC ;
- L'absence, dans les actes constitutifs, de dispositions garantissant un mode de règlement des différends ;
- L'absence d'une fiscalité propre aux OSC, et d'un service qui leur est dédié ;
- L'absence d'une réglementation spécifique pour le travail associatif.

¹⁹ Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association dite « Waldeck-Rousseau ». Depuis 2013, une loi permettant et favorisant l'institutionnalisation des coopératives et syndicats a été promulguée ce qui laisse apparaître, depuis ces dernières années, un certain intérêt du gouvernement sur ce type de structure.

A un autre niveau d'analyse, parmi les leviers importants permettant à la société civile de jouer un rôle effectif : le numérique, l'accès à l'information ou encore les financements. Le cadre juridique à ce niveau connaît de nombreux déficits bien qu'il s'agisse de mécanismes stratégiques à coût réduit permettant de rétablir la confiance avec les citoyens en favorisant la transparence, l'intégrité et la redevabilité ainsi que l'accès aux données.

Au niveau international, Djibouti a toutefois ratifié quelques conventions en relation avec la bonne gouvernance, la transparence, la redevabilité, la participation de la société civile et l'aspect genre. En effet, le pays a signé la Convention des Nations Unies de Lutte Contre la Corruption (**CNUCC**) le 17 juin 2004. L'Assemblée Nationale l'a ratifiée le 8 janvier 2005 et le Président de la République l'a promulguée le 8 février 2005. Djibouti a déposé son instrument de ratification auprès du Secrétaire général le 20 avril 2005²⁰.

La Société Civile, y compris les médias constituent un acteur majeur et un pilier tel que défini par l'article 5 et 13 de la CNUCC, « chaque État Partie élabore et applique ou poursuit, des politiques coordonnées qui favorisent la participation de la société et reflètent les principes d'Etat de droit, de bonne gestion des affaires publiques et des biens publics, d'intégrité, de transparence et de responsabilité ».

La législation pour l'application de la Convention est contenue dans les textes et lois djiboutiens tels que :

- Le code pénal (CP);
- Le code de procédure pénale (CPP) ;
- La loi n°196/AN/02/4ème L du 29 décembre 2002 sur le blanchiment d'argent, la confiscation et la coopération internationale en matière de produit du crime (loi anti blanchiment) ;
- Djibouti a mis en place plusieurs organes relatifs à la lutte contre la corruption et les infractions connexes: a) L'Inspection générale d'État (IGE) qui a pour mission d'assurer la bonne gouvernance des affaires publiques et la lutte contre la corruption dans le secteur public; b) La Cour des comptes qui est l'institution supérieure

²⁰ Conformément à l'article 37 de la Constitution, la Convention est devenue partie intégrante du droit interne de Djibouti.

de contrôle des finances publiques; c) La Commission nationale indépendante pour la prévention et la lutte contre la corruption (CNIPLC), d) Le Service de renseignements financiers (SRF) chargé de recevoir, d'analyser et de traiter les déclarations de soupçon.

Bien que l'article 23 de la Section 3 de la loi N° 03/AN/13/7ème L complétant les dispositions législatives relatives à la prévention et à la lutte contre la corruption, autour des mesures particulières à la société civile, garantie la participation de la société civile à la gestion des affaires publiques et l'accès à l'information, rares sont les dispositifs opérationnels mis en place au sein des textes susmentionnés permettant à la société civile de jouer pleinement son rôle²¹.

Dans le même contexte, afin de promouvoir l'aspect genre et le rôle des femmes, la Convention pour l'élimination de toute forme de discriminations à l'égard des femmes (CEDAW) a été ratifiée par Djibouti le 2 décembre 1998 et une loi adoptée en juillet 2009 qui punit toutes les formes de violences à l'égard de femmes.

Vision Djibouti 2035 : Gestion transparente de la chose publique:

L'Etat rendra transparente la gestion de l'économie nationale en publiant les programmes économiques et financiers, les Lois de règlements, en faisant publier par la Chambre des comptes ses Rapports pour assurer une bonne connaissance des comptes de la Nation, en faisant obligation à toutes les entreprises publiques, parapubliques et aux sociétés d'économie mixte de publier leurs bilans régulièrement et dans les délais légaux et réglementaires. Au niveau du Parlement, les procès-verbaux des débats devront être disponibles et accessibles aux citoyens.

²¹ L'article 23 stipule: « la participation de la société civile à la prévention et à la lutte contre la corruption est encouragée à travers notamment: (i) la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques; (ii) les programmes d'enseignement, d'éducation et de sensibilisation sur ce fléau ; (iii) l'accès effectif des médias et du public à l'information concernant les effets de la corruption sous réserve de la protection de la vie privée, de l'honneur, de la dignité des personnes, des impératifs de sécurité nationale, de l'ordre public ainsi que de l'indépendance de la justice.

2.2 Des dispositifs institutionnels réduits et peu adaptés

D'une façon globale, le cadre institutionnel se caractérise d'abord par l'absence d'une entité nationale qui puisse assurer une **coordination et une harmonisation** des politiques publiques en faveur de la promotion de la société civile.

Institutions	Principales missions
Ministère de l'intérieur	Décret N° 2019-116/PRE du 26 mai 2019: le ministère de l'Intérieur est chargé de l'enregistrement des associations ainsi que du suivi de leurs activités et l'examen de toutes les questions relatives à leur régime et à leur organisation.»
Ministère de la Femme et de la Famille	Article 20 de la loi n°171/AN/17/7ème L du 27 avril 2017 : « la Direction de la gestion des projets et du partenariat avec le monde arabe et les organisations internationales est de (...) renforcer les relations du ministère avec les ONG et OSC nationales et internationales; de veiller au renforcement des capacités des associations qui œuvrent dans le domaine de la promotion du genre et de l'enfant, pour améliorer leur efficacité. »
Le Secrétariat d'Etat chargé des Sports	Sous sa coupole, toutes les associations sportives et de jeunesse et font l'objet d'un avis préalable à la création de ce types d'associations.
Le Ministère des affaires sociales et de la solidarité (y compris l'ADDS)	Assure le suivi des coopératives. Appuie toutes les associations qui œuvrent dans la lutte contre la pauvreté par le financement de micro-projets.
Le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale	Assure le suivi des activités des associations étrangères.

Le Ministère du Travail	Coordonne le travail des syndicats.
Le Ministère de l'Agriculture	Suit les associations à vocation agricole.
Le Ministère de la Jeunesse et de la Culture	A en charge l'appui des associations culturelles.

Bien que la Vision Djibouti 2035, qui constitue le cadre de référence, garantisse la participation de la société civile et souligne la nécessité de mettre en place un cadre de participation propice, les mécanismes d'opérationnalisation sont rares et se caractérisent par :

➤ **Un manque des mécanismes de dialogue et de concertation** : les citoyens ne veulent plus être des observateurs passifs, mais plutôt façonner les résultats et jouer un rôle plus actif et participatif dans les processus de prise de décision. Il est ainsi important de développer des dispositifs permettant de faire entendre leurs voix et de participer à la chose publique. Dans ce sens, à Djibouti, **le manque de confiance entre les acteurs gouvernementaux et la société civile handicape la mise en place d'un cadre de dialogue favorable**. Les acteurs gouvernementaux tardent à engager un dialogue institutionnel et des mécanismes permettant à la société civile d'agir en tant que partenaire effectif. Les mécanismes existant se limitent à des réunions, des ateliers thématiques conjoncturels ou encore un partenariat pour l'exécution des activités dans le cadre des programmes thématiques prédéfinis. Le manque d'intégration des OSC dans les dialogues institutionnels limite l'impact de leurs interventions. Toutefois, l'idée de faire passer ce dialogue à la vitesse supérieure prend actuellement corps, avec l'optique d'une plateforme dotée d'un format distinct s'adaptant au contexte national. Dans ce contexte, les bonnes pratiques internationales nous livrent plusieurs outils dont l'impact a été avéré : des mécanismes faisant appel aux nouvelles technologies pour renforcer le dialogue et l'implication des OSC dans le processus de planification, et le suivi des politiques publiques tels que : les démarches participatives : (i) des portails de consultation, ii) des comités mixtes de consultation, de planification et suivi au sein des ministères, (iii) la publication régulière des rapports et des enquêtes ou encore (iv) la mise en place des observatoires.

Vision Djibouti 2035

Au regard de l'importance du dialogue dans une démocratie renforcée, l'État mettra en place des cadres de concertation entre les structures étatiques et les associations de la société civile sur les questions de grande portée nationale. Le Gouvernement veillera à la mise en œuvre des recommandations formulées au sein de ces cadres de dialogue.

Bonnes pratiques : le Crowdsourcing : un mécanisme efficace pour renforcer le dialogue

*En 2015, par exemple, la mairie de Madrid a lancé sa propre plateforme de **crowdsourcing** en ligne. Les citoyens peuvent **proposer une législation** via la plateforme, où les gens peuvent ensuite voter sur celle-ci. Si un pour cent de la population de la ville approuve une proposition, celle-ci est soumise à un vote public contraignant, après quoi la ville doit élaborer des plans pour la politique. La plateforme numérique permet un échange de communication rapide, simple et bon marché entre le citoyen et le gouvernement. « C'est essentiellement zéro coût », a déclaré John Rossant, fondateur et président de la **New Cities Foundation**, une ONG qui aide les villes du monde entier à être plus inclusives. « Il permet aux administrateurs de prendre très facilement la température de l'électorat d'une manière qui n'a jamais été réalisée auparavant. ».

*En 2014, Paris a lancé un autre type d'expérience de **crowdsourcing**: à ce stade, le plus grand projet de **budgetisation participative** au monde. Après un essai de 20 millions d'euros (24 millions de dollars américains) au cours duquel la ville a invité les citoyens à voter entre 15 projets sélectionnés, elle a élargi le fonds et permis aux citoyens de soumettre leurs propres propositions. En 2016, plus de 150 000 Parisiens se sont prononcés sur la répartition de 100 millions d'euros (120 millions de dollars): aujourd'hui, Paris a promis de soumettre 500 millions d'euros (604 millions de dollars) de son budget total 2014-2020 au régime, soit 5% de son capital.

* Le terme “crowdsourcing” est une contraction des mots anglais “crowd” (*la foule*) et “outsourcing” (externalisation). Il s'agit de production participative, où plusieurs contributeurs travaillent sur le même projet

➤ **Une absence des mécanismes d'accès à l'information** : l'accès aux données et à l'information est un levier majeur pour la société civile pour qu'elle puisse jouer pleinement son rôle notamment pour les actions de plaidoyer. Les initiatives et les stratégies permettant l'accès aux données sont de plus en plus nécessaires pour asseoir les principes de transparence-redevabilité et la participation des parties prenantes. Par conséquent, il s'agit aussi de rétablir la confiance des citoyens auprès du gouvernement et en tant que catalyseur de la bonne gouvernance et de la croissance inclusive. Outre les quelques informations publiées sur les sites webs de diverses institutions publiques à Djibouti, les outils traditionnels dominent (téléphones, publications sur les réseaux sociaux, appels téléphoniques) et le cadre actuel est marqué par l'absence de mécanismes structurels et permanents.

Bonnes pratiques : Initiatives mises en place pour renforcer l'accès à l'information et la participation citoyenne :

L'**OGP (Open Government Partnership)** est une initiative multilatérale annoncée le 20 septembre 2011 au cours de la session d'ouverture annuelle de l'Assemblée Générale de l'ONU à New York par huit pays : le Brésil, l'Indonésie, le Mexique, la Norvège, les Philippines, l'Afrique du Sud, le Royaume Uni et les Etats-Unis d'Amérique. L'objectif de l'OGP est de garantir les engagements des pays pour promouvoir la transparence, autonomiser les citoyens, lutter contre la corruption, et faire usage des nouvelles technologies pour renforcer la bonne gouvernance. Dans ce cadre, le **PAGOF (Programme d'Appui aux Gouvernements Ouverts Francophones, www.pagof.fr)** vise à accompagner les administrations et la société civile (dont les médias) afin d'améliorer la gouvernance ouverte, l'accès à l'information et la participation citoyenne dans la construction et le suivi de l'action publique en Tunisie, au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire.

L'administration et la société civile de ces pays renforceront leurs capacités à collaborer et à construire ensemble des politiques publiques plus efficaces, plus transparentes et plus réceptives aux attentes des citoyens via l'utilisation des nouvelles technologies. Le projet tend également à soutenir les efforts d'autres pays d'Afrique francophone dans leur démarche d'adhésion au Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (PGO) et de développement du gouvernement ouvert, notamment grâce à la mise en réseau et les échanges d'expériences.

Dès lors, des initiatives innovantes ont été mises en place par la société civile et font souvent appel aux nouvelles technologies principalement via le développement de **plateformes participatives de consultations publiques**.

- **Une absence de dispositifs structurels de partenariat** avec les acteurs gouvernementaux, les médias ou encore le secteur privé : l'expérience internationale a démontré l'importance d'impliquer la société civile dans les missions des instances et institutions publiques. Dans ce sens, il ressort de l'évaluation de la situation qu'aucun mécanisme permanent n'est prévu pour appuyer un partenariat effectif, constructif et efficace avec les institutions spécialisées ou les pouvoirs exécutifs et judiciaires tels que le parlement, la cour des comptes, la Commission Nationale Indépendante pour la Prévention et la Lutte contre la Corruption ou les autres ministères et institutions sectorielles.

Bonnes pratiques : Partenariat entre la société civile et les institutions publiques pour une implication effective la société civile

Un accord de partenariat a été signé en 2017, entre l'association I Watch et un groupe de députés de **l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP)**, en vue de mieux conjuguer les efforts des élus et ceux de la société civile.

Dans ce cadre, l'ARP et les OSC, représentées par I Watch, contribueront à la promotion des concertations et à la formation d'un réseau visant à concevoir des initiatives législatives pour instaurer une culture de la transparence, de l'intégrité et de la bonne gouvernance.

3 EVALUATION DE LA STRUCTURATION ET DE LA PORTEE DES INTERVENTIONS DES OSC

3.1 Tendances générales et principales caractéristiques : un projet en voie de développement, de positionnement et de consolidation

Au niveau quantitatif, le nombre exact des associations à Djibouti demeure incertain. Le Ministère de l'Intérieur, par le décret N° 2019-116/PRE du 26 mai 2019, étant le seul organisme chargé de l'enregistrement des associations, ne dispose actuellement d'aucune information suite à la détérioration de ses archives. D'après quelques sources officielles, à l'instar du Ministère de la Femme et de la Famille (MFF) mais aussi de l'Agence Djiboutienne de Développement Social (ADDS), le nombre des associations varie entre 750 et 1000, toutes catégories confondues, qui ont été créées à travers le pays pour répondre aux besoins des diverses communautés.

Au niveau organisationnel, le manque de structuration et de gouvernance interne caractérise le paysage associatif. La rareté des mécanismes de transparence et de redevabilité affecte le statut et la crédibilité des associations. Pour de nombreuses organisations, il n'existe aucun document ni source permettant de retracer les activités, les financements, les dépenses, etc. La majorité souffre d'un manque de ressources humaines et financières. L'essentiel des membres sont bénévoles et ont des emplois à temps plein, travaillant principalement pour le gouvernement ou des entreprises parapubliques. Les associations interviennent au gré des appuis financiers et thématiques définis par les acteurs publics et les PTF.

Au niveau technique, les OSC adoptent une **logique « activité »**, et peuvent être qualifiées de « prestataires des services ou de « sous-traitants ». Très rares sont les OSC qui disposent d'une vision et qui inscrivent leurs interventions dans la continuité d'une logique globale. Les OSC souffrent d'un manque de qualifications

s'inscrivant dans une dynamique globale du pays²². **Cela limite leur apport et l'appréhension des enjeux de certaines thématiques** qui exigent un certain niveau de connaissances telles que : la transparence, la redevabilité ou encore la bonne gouvernance comme axe transversal. **Le manque de collaboration entre les OSC, les institutions de recherche et le monde académique et le manque d'initiatives de partenariat** au niveau national et international demeurent parmi les plus grandes limites au développement des capacités de ces OSC.

La grande majorité des OSC traitent de nombreux sujets et très peu sont spécialisées en terme de thématiques mais plutôt **spécialisées au niveau géographique ou par espace**. Un nombre important œuvre dans le domaine du développement économique et social. Les principaux axes d'intervention et domaines prioritaires sont en relation avec la prestation des services et s'articulent autour de : (i) l'accès aux services sociaux de base (accompagnement social, alphabétisation, éducation, santé), (ii) l'environnement et l'agriculture, (iii) l'artisanat, (iv) la consolidation des structures de santé sexuelle et reproductive mais aussi (v) diverses actions caritatives. D'une façon globale : dans les cinq régions, se basant sur les différentes sources d'information dans le cadre de l'étude, les associations ont acquis une expérience et un certain savoir faire principalement dans trois domaines: l'environnement et l'agriculture, la santé, et l'artisanat. Prenant en considération les perspectives en cours et les potentiels existants : deux autres domaines sont prometteurs et qui sont en relation avec les nouvelles technologies ainsi que l'appui aux personnes vulnérables.

²² D'après le rapport de la Banque Mondiale : Djibouti est confronté à une pénurie qualitative et quantitative en ressources humaines. Globalement, la qualification moyenne de la population active à Djibouti est jugée faible, si on l'estime à partir du taux d'alphabétisation pour les personnes de 15 ans et plus de 52,8% en 2018 et du taux d'achèvement du cycle primaire de 31,5% de 2018. Les lacunes et contraintes sur le système éducatif et de formation limitent également de développement des compétences de la population active. Dans l'administration publique, l'EPIP 2018 de la Banque a montré que le renforcement de capacité des ressources humaines devrait se poursuivre si on tient compte du score de 3,2 enregistré par Djibouti dans la sous-composante « renforcement des ressources humaines » dans laquelle le score moyen des pays de l'Afrique de l'Est a atteint 3,6.

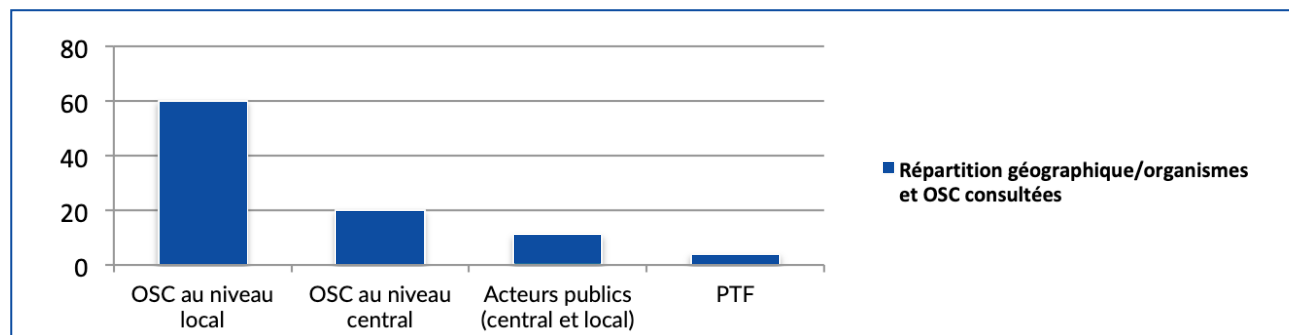
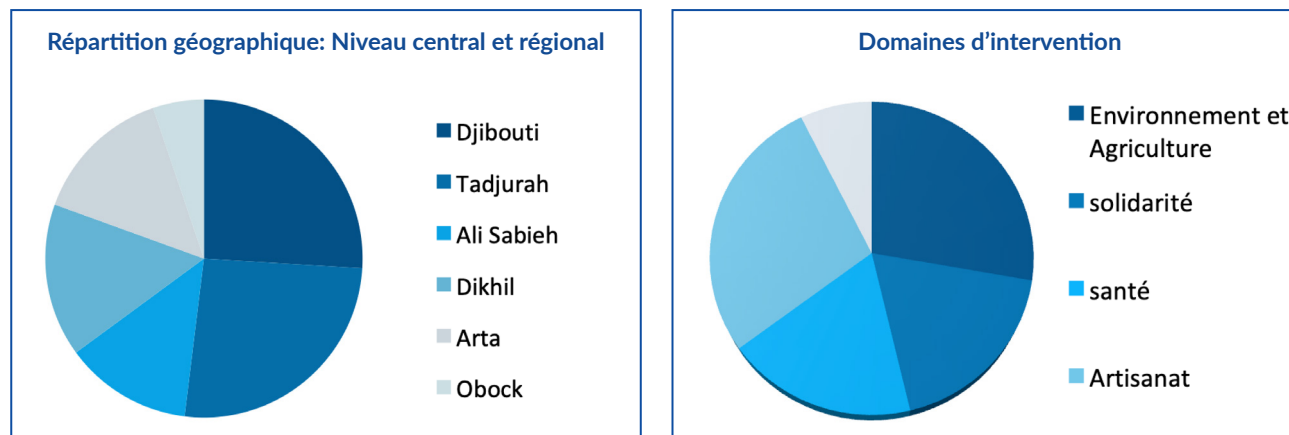


Figure 5 Répartition géographique et par domaine d'intervention des Parties prenantes consultées



Les OSC djiboutiennes tardent encore à s'inscrire dans les dynamiques de **réseautage et de synergies**. Les rares actions collectives sont essentiellement relatives au domaine de la sensibilisation. Or, les bonnes pratiques nous enseignent l'impact de l'action collective notamment quand il s'agit des actions de plaidoyer. Le recours aux nouvelles technologies est aussi très faible. Outre les réseaux sociaux, principalement Facebook, la majorité des OSC fait appel aux moyens classiques et traditionnels tels que : les appels téléphoniques, le relai de l'information entre personnes physiques ou les points focaux au niveau central et dans les régions/localités.

Les relations entre OSC se caractérisent par (i) Un déficit de culture de réseautage, de coordination, d'articulation des efforts, de mutualisation des expériences et d'échanges des données (ii) des tensions liées à la concurrence, au positionnement et à l'accès aux opportunités des financements, (iii) des tensions liées aux clivages sociaux et (iv) des tensions partisans liées à l'instrumentalisation politique des associations.

Sa principale force est la capacité de mobilisation, notamment chez les femmes qui ont un réel potentiel de leadership même si le taux d'alphabétisation demeure assez élevé. Au niveau régional/local l'impact des interventions est aussi ressenti par la population. Toutefois, le manque d'indicateurs et des outils d'évaluation, de suivi et de capitalisation ne permet pas de mesurer la portée de l'impact réel de leurs interventions.

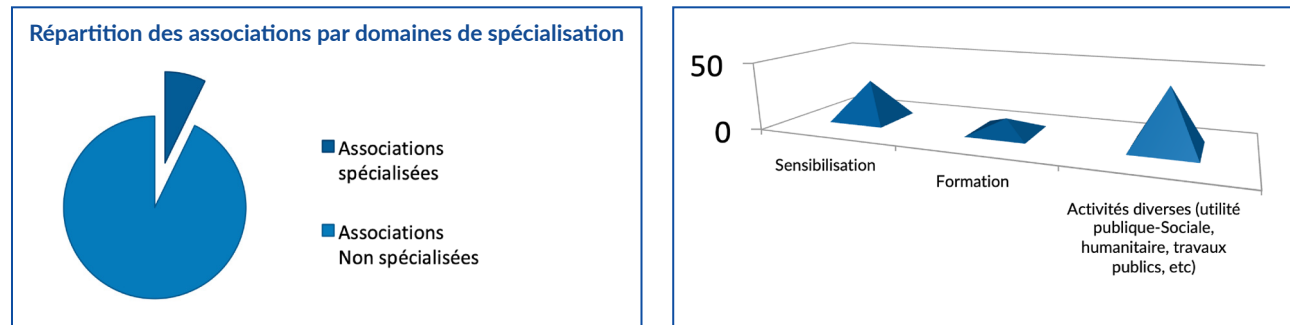


Figure 6 Analyse des données dans le cadre de l'élaboration de la cartographie

3.2 La portée du rôle et de la participation de la société civile

Le manque de structuration, des capacités techniques et de réseautage impactent la qualité des interventions de la société civile mais aussi son positionnement, sa légitimité ainsi que sa crédibilité vis-à-vis des acteurs gouvernementaux et des PTF. L'évaluation de la situation montre aussi que l'implication de la société civile, par les acteurs gouvernementaux, dans les politiques publiques est « **sélective** », **faible et inégale**. D'après les différentes sources d'analyse, les représentants des OSC sont cooptés au niveau des institutions et le choix demeure dépendant des intérêts ou de la « **crédibilité** » des associations selon les critères d'évaluation des acteurs publics.

Au niveau régional/local, nonobstant le processus de décentralisation, l'implication de la société civile à l'élaboration des Plans de Développement Régionaux (PDR) par exemple, demeure très faible et se limite à des réunions d'information. D'un autre côté, les OSC manquent de propositions et d'initiatives pour se positionner et influencer le processus. Au niveau sectoriel, la participation des OSC se limite souvent à la sensibilisation et l'exécution des activités.

Prenant en considération tous les éléments susmentionnés, faute de capacités techniques, de mécanismes d'accès à l'information fonctionnels, de dialogue et d'implication effective de la part des acteurs gouvernementaux et des PTF, **la capacité d'influence des OSC demeure faible**. La capacité de traduire les résultats et l'impact de leurs interventions en actions de plaidoyer est également limitée. Le nombre des OSC aptes de mettre en place des actions stratégiques est aussi relativement faible. Par ailleurs, en l'absence de capitalisation des bonnes pratiques et des leçons apprises, rares sont les ressources documentaires à même d'orienter leurs interventions.

Alors que de plus en plus d'accords internationaux reconnaissent un rôle et une place majeure à la société civile, elle ne peut pas se contenter de continuer uniquement à attendre qu'on l'autorise à jouer ce rôle. La contribution de la société civile apporte **une valeur ajoutée** en renforçant **la légitimation, la qualité, la compréhension et l'applicabilité** à long terme de l'initiative politique. **De par ses capacités en termes de mobilisation**, sa connaissance du terrain et sa proximité avec les citoyens, elle a un rôle essentiel à jouer dans la mesure où elle peut stimuler la demande et encourager les décideurs publics, par le biais du **plaidoyer**, à renforcer les principes et les mécanismes

de redevabilité des institutions publiques. Elle apporte un large éventail de contributions et constitue en effet un contre-pouvoir indispensable pour faire entendre la voix des citoyens, exprimer leurs besoins et défendre leurs intérêts, complétant ainsi, grâce à son pouvoir de propositions, les mécanismes du système représentatif **sans s'y substituer** pour autant . Dès lors, **c'est à la société civile de revendiquer sa participation**, car « **c'est un droit qu'elle négocie avec les autres parties prenantes dans le processus de développement** ».

Plusieurs portes d'entrées sont identifiées, par lesquelles la société civile pourrait jouer un rôle constructif et avoir des **interactions harmonieuses** avec les différentes parties prenantes.

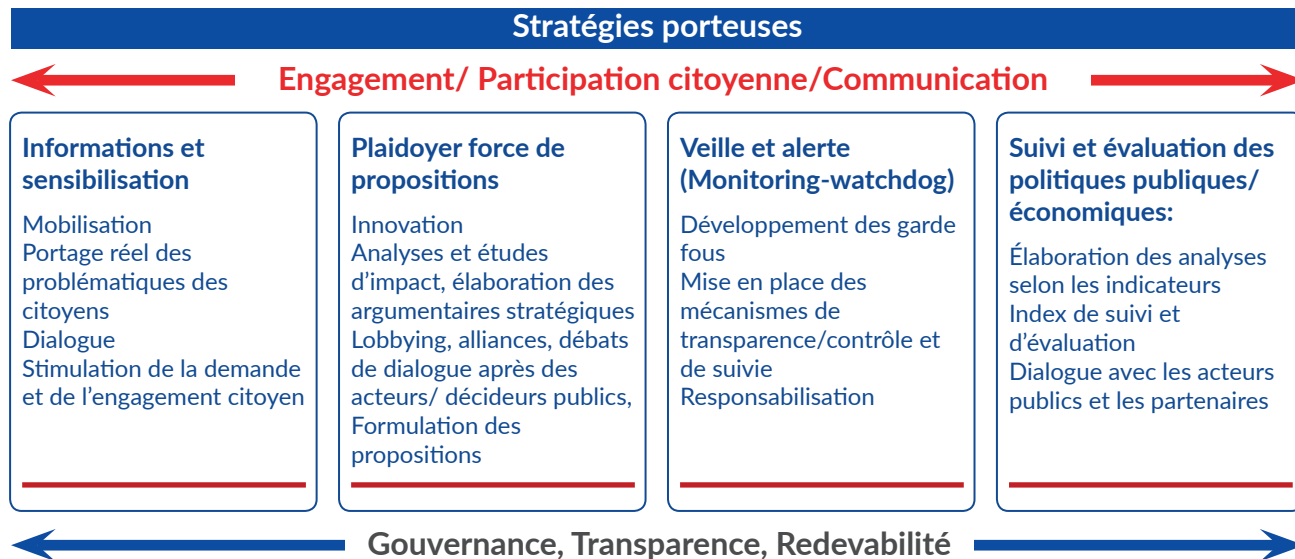


Figure 7 Stratégies porteuses pour les OSC



Cette participation doit aussi s'inscrire :

- Dans une dynamique générale de transparence et de redevabilité,
- Dans les choix stratégiques et politiques de l'Etat djiboutien visant à encourager une démarche participative,
- Dans la mutation du tissu associatif en prenant en compte ses spécificités centrales/régionales/locales et sa diversité.

3.3 Typologie, gouvernance et modes opératoires

La présente analyse des OSC se référera à la typologie couramment adoptée par l'UE dans l'analyse des mouvements associatifs. Nous pouvons ainsi distinguer quatre catégories d'acteurs²³ :

²³ « L'analyse différenciée » des acteurs renvoie à l'approche méthodologique adoptée lorsque les OSC sont envisagées sous l'angle de leur niveau de structuration et d'influence. Elle crée quatre niveaux d'analyses qui correspondent aux quatre typologies actuellement utilisées par les experts dans le domaine non lucratif. Cette typologie, largement employée dans les études de cartographie, facilite l'identification des différences en termes d'aspiration, de mission et de vision, puis de logique d'intervention des OSC présentes dans un pays donné, et permet de différencier leurs besoins, obstacles et potentialités spécifiques. En outre, elle empêche la confusion quant au rôle et positionnement de chaque acteur dans la société civile, l'objectif étant d'éviter la concurrence entre les acteurs qui ne peuvent partager le même point de départ. Les valeurs, la mission, les compétences techniques, le fonctionnement et/ ou la direction d'une organisation de base ne peuvent être comparés à ceux d'une organisation faîtière de plus haut niveau, même si elles appartiennent au même secteur ou au même domaine. Enfin, ce type d'organisation de la société civile permet une compréhension du positionnement des diverses organisations, de même que des liens existant dans les divers niveaux (sur le plan inter et intra). Le graphique 10 illustre les divers niveaux ». Voir : Cartographies et analyses de la société civile Une étude des tendances passées, présentes et futures, Séries, outils et méthodes, Document de réflexion no 3, commission européenne, 2012, Outil méthodologique. 3- graphique 10: Analyse différenciée des acteurs, p. 64.

Analyse différenciée des acteurs

Niveau 4 : Plateformes et forums du dialogue

Le groupement des organisations faitières et/ou les forums du dialogue, plateformes ou espaces de concertation). Elles sont constituées plutôt par un ensemble de réseaux, coordinations, coalitions, etc. et qui se caractérisent par leur flexibilité (souvent il n'existe pas une formalisation de la relation entre les membres) en vue de poursuivre les objectifs de plaidoyer et l'adoption d'un point de vue commun et de faire campagne pour le respect des problèmes externes communs, des pouvoirs publics, des politiques des bailleurs de fonds, etc. Dans de nombreux cas, ils relient les groupes locaux, nationaux et internationaux en vue d'aborder des objectifs stratégiques plus larges.

Niveau 3 : Organisations faitières et réseaux thématiques

Les unions, les coordinations, les fédérations, les réseaux, et les groupements d'organisations géographiques et/ou thématiques, au moyen desquels les organisations individuelles décident de se réunir pour encourager la coopération à travers leurs stratégies, partager les coûts, améliorer les flux d'informations, apprendre les uns des autres et échanger les expériences, mieux représenter et défendre leurs intérêts, mobiliser l'appui, avoir un meilleur impact politique, etc. Les organisations faitières enregistrées (plus ou moins officielles) créent habituellement des espaces pour l'échange d'informations, la communication, la consultation et l'organisation d'actions conjointes et fournissent des services à leurs membres sur le renforcement des capacités, la projection externe et l'accès aux financements.

Niveau 2 : Organisations enregistrées officiellement

Le deuxième niveau concerne les associations enregistrées formellement, des organisations formelles structurées qui travaillent principalement dans l'intérêt de la population ou dans les prestations de services, fréquemment en collaboration avec les organisations de base. Il s'agit des associations de développement, les organisations socioprofessionnelles, les associations des droits de l'Homme, les organisations syndicales, etc.

Niveau 1 : Organisations de base/organisations locales

Organisations de base/ les organisations locales : coopératives, organisations socio-économiques, associations de quartiers, associations de femmes, associations de jeunes, associations religieuses, associations culturelles et sportives, groupes informels sur Facebook, etc. Il s'agit des groupements informels ou des organisations ad hoc qui travaillent dans le contexte local immédiat à la fois dans les zones rurales et urbaines. Ils réunissent en général des titulaires de droits, ont des objectifs limités sur le plan géographique ou thématique.

Les associations de 1er et 2ème niveaux peuvent assurer la mobilisation sociale et l'ancrage territorial, les organisations de 2ème niveau peuvent aussi mettre à disposition des compétences parfois extrêmement pointues au service d'associations moins structurées. Les organisations faïtières de 3ème et 4ème niveaux ont un rôle primordial dans le dialogue politique sur les politiques de développement aux différents niveaux. Ce niveau de structuration est fondamental pour des actions de plaidoyer et de lobbying au niveau des politiques publiques. Par ailleurs, il peut faciliter l'accès aux ressources de leurs membres, l'information et surtout la capitalisation des expériences.

3.3.1 Les associations professionnelles (OSC et ONG)

Prenant en considération le paysage associatif actuel, ces organisations sont assez structurées, avec l'engagement des membres fixes et des adhérents bénévoles. Nous pouvons distinguer entre les organisations qui ont une longue expérience (plus de 20 ans) dans le domaine associatif avec une présence importante au niveau central/ régional et une capacité de mobilisation, mais aussi une légitimité de s'inviter aux débats publics. Nous pouvons citer comme exemple les ONG EVA, Paix et lait ou encore Djibouti Nature. Certaines ont même réussi à développer des activités génératrices de fonds qui suit un schéma presque dupliqué : garderie, mise en location des salles de conférence, pause-café, etc. Nous pouvons citer comme exemple l'association Bender Djedidet l'Union Nationale des Femmes Démocrates (UNFD) qui sont pionnières à ce niveau.

Dans la même catégorie, des jeunes associations percent et sont dotées de capacités techniques fortes et ont tendances à se spécialiser. Nous pouvons citer dans ce cadre « le Centre de Technologie et d'Innovation pour le Développement » (CTID) qui développe des actions de plaidoyer pour la mise en place d'un cadre adéquat et un écosystème facilitant l'entrepreneuriat et le numérique., (ii) Femmes TIC spécialisée également dans le domaine des nouvelles Technologies, (iii) Souna al Hayat, appuyant les personnes à besoins spécifiques ou encore « Le Club des jeunes entrepreneurs ».

3.3.2 Les associations de base

Ces organisations sont les plus nombreuses avec une présence remarquable des femmes. Elles bénéficient d'une large base représentative. Leur rôle se limite souvent à l'exécution des activités. Elles ont également tendance à se spécialiser par espace. L'impact de leurs interventions se situe essentiellement au niveau régional/local.

De par leur proximité avec les citoyens, elles ont une connaissance approfondie du terrain et peuvent répondre aux problématiques d'une manière efficace. Cet avantage comparatif leur ont permis de construire une relation privilégiée avec les citoyens et agissent dans un climat de confiance. Cette catégorie se caractérise aussi par la dominance de groupements féminins, spécialisés essentiellement dans le domaine de l'artisanat mais aussi la sensibilisation des problématiques liées aux femmes comme l'Association Solidarité Féminine (SF) créée dans le but d'améliorer les conditions de vie des femmes qui vivent dans la précarité à Djibouti.

Il est à noter une émergence de nombreuses OSC œuvrant pour la plupart dans le développement local suite au processus de décentralisation, avec un fort potentiel et une énergie sociale à canaliser. Si les études d'impact et les enseignements tirés de leurs interventions demeurent rares, l'évaluation auprès de la population et des groupes cibles souligne l'importance de leurs actions.

3.3.3 Réseaux et coalitions

En nombre réduit²⁴ et dont le rôle reste peu précis, dans le paysage actuel, nous pouvons déceler deux niveaux de structuration et d'approches d'intervention :

- (i) Des réseaux et des alliances conjoncturels : il s'agit généralement des OSC basées au centre qui mettent en place un consortium avec des OSC au niveau régional/local dans le cadre de l'exécution d'un projet ;
- (ii) Un consortium d'associations qui tentent de mettre en synergies leurs actions mais qui peinent encore à se positionner ou à définir clairement leurs domaines d'intervention comme par exemple : la Fédération Nationale des Associations Djiboutiennes et le Conseil National des Organisations de la Société Civile Djiboutienne ;
- (iii) Des réseaux non structurés et parfois informels qui se mobilisent autour d'une cause, généralement les aides humanitaires.

²⁴ Principalement en raison d'un cadre juridique réglementant leur constitution et leur fonctionnement interne comme évoqué dans les sections précédentes.

3.3.4 Les centres de recherche ou de connaissance (Think Tank)

Par une analyse ou l'évaluation d'une politique, une réforme ou une loi existante, par les analyses de faisabilité et d'impact, ou encore par le biais des enquêtes multidisciplinaires, les think tank et les centres de recherches fournissent aux décideurs, aux OSC et différentes parties prenantes une base empirique pertinente des données, des arguments probants et des outils d'évaluation et d'aide à la décision. Nonobstant leur avantage comparatif, dans le paysage actuel, ce type d'associations est en nombre très réduit. Nous pouvons citer dans ce cadre le think tank naissant DERE qui déploie des efforts conséquents pour émerger et se positionner en tant qu'acteur de changement. Et comme centre de recherche, IRICA (Institut de Recherche Indépendant de la Corne d'Afrique), association créée pour promouvoir la recherche scientifique dans la région de la Corne de l'Afrique.

3.4 Principaux défis et déficits

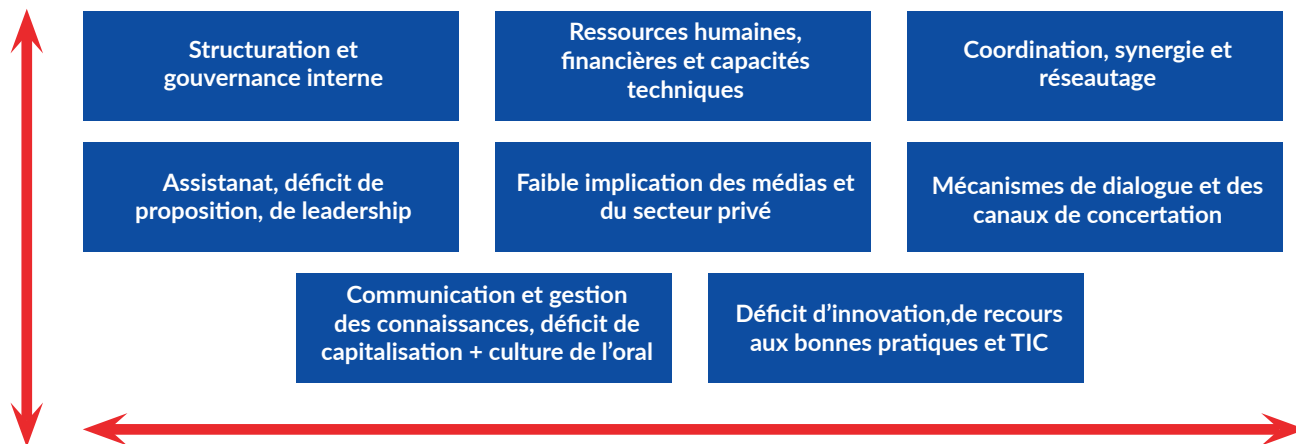


Figure 8 Principaux défis de la société civile djiboutienne

Plusieurs niveaux d'analyse émergent : outre les défis communs et partagés par la société civile au niveau mondial, celle de Djibouti a ses propres spécificités. Nous pouvons distinguer entre autres : (i) **les défis liés au contexte** surtout relatifs à la compréhension du contexte où interviennent les OSC, le contexte politique, et global d'intervention, les ressources, le degré de confiance/méfiance du gouvernement et/ou des PTF envers les OSC, etc., et (ii) **les défis liés à la société civile elle-même**, sa structuration, ses capacités, sa coordination, sa légitimité et sa représentativité, son leadership, etc. tels qu'illustrés ci-dessus.

Plus précisément, les principaux défis se résument comme suit :

- Des défis institutionnels internes inhérents **aux capacités institutionnelles des OSC et en relation avec les ressources financières et humaines ainsi que la gouvernance interne**. Les pratiques ainsi que les mécanismes de bonne gouvernance garantissant le fonctionnement durable, transparent et redevable sont quasi absents. Hormis quelques rares associations qui assurent et maintiennent un règlement conforme, le travail associatif est considéré comme « **une affaire familiale-Communautaire** ». Les liens entre les membres d'une association sont plus affectifs que formels, l'association est plus proche d'une communauté que d'une société. Cette logique se manifeste aussi par une **affiliation familiale** autour du projet. Il est également fréquent de voir les mêmes personnes, les fondateurs, qui dirigent depuis la création de l'association et qui sont en charge des divers rôles. Pour de nombreuses organisations, il n'existe aucun document ni source permettant de retracer les activités, les financements, les dépenses, etc. Par conséquent, la **rareté des mécanismes de transparence et de redevabilité affecte le statut et la crédibilité des associations**.

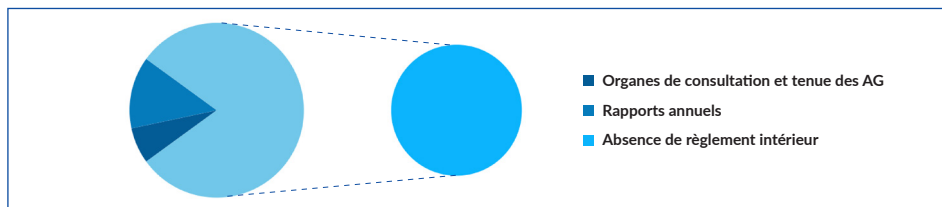


Figure 9 Mécanismes de gouvernance interne des associations consultées

Bonnes pratiques : Association « Paix et lait » : des bonnes pratiques pour un projet sociétal transparent et redevable.

L'ONG « Paix et Lait » a mis en place des procédures ainsi qu'un règlement interne permettant d'assurer un bon pilotage et garantissant un fonctionnement transparent et redevable de l'organisation. Elle s'est dotée de bons outils de travail et des organes adaptés :

- Un président élu démocratiquement tous les quatre ans lors de la tenue de l'Assemblée Générale (AG) : dix présidents ont été élus depuis la création de l'association en 2001. Celui-ci a la responsabilité de représenter l'ONG auprès des tiers : partenaires, institutions publiques et autres associations. Il veille également à l'application des décisions du comité exécutif et de l'AG.
- Un Organe exécutif : qui se compose du président, d'un secrétaire général, d'un trésorier mais aussi des membres avec des profils, thématiques, diversifiés.
- Un Secrétaire Général : qui a principalement, la charge de la gestion administrative, mais également de la cohésion de la structure.
- Un trésorier : en charge de la gestion financière et fiscale de l'organisation.
- Des bénévoles et des experts thématiques, au niveau central et régional, qui assurent le bon déroulement des projets/ activités. L'ONG compte 52 membres, répartis entre bénévoles et membres fixes qui travaillent à plein temps.
- Des rapports techniques et financiers annuels sont élaborés et sont accessibles sur demande.

Ces différents mécanismes ont permis à l'association d'établir une relation efficace entre le niveau institutionnel/politique et le niveau opérationnel inscrivant l'association dans la durée et lui reconnaissant une légitimité au niveau central et régional.

Au niveau des ressources humaines et financières, de manière générale dans les OSC, l'essentiel des membres sont bénévoles et ont des emplois à temps plein, travaillant principalement pour le gouvernement ou des entreprises parapubliques. Les associations interviennent au gré des appuis financiers et thématiques définis par les acteurs publics et les PTF. Les OSC souffrent d'un manque de financement et d'une dépendance subséquente à l'égard des acteurs gouvernementaux et des PTF. L'instabilité quant aux ressources empêche plusieurs OSC d'avoir un siège et de recruter un personnel qualifié pour la mise en place et l'exécution des projets. Se créent ainsi des tensions entre OSC liées à la concurrence et à l'accès aux opportunités de financements.

Bonnes pratiques : Penser au-delà des subventions : le co-financement, le financement participatif, le mécénat et les activités génératrices : des pratiques développées pour faire face aux défis financiers

1. Cofinancement : Il s'agit d'un mécanisme couramment utilisé par les membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD) et les OSC. Les OSC lèvent auprès de sources privées, une partie des fonds nécessaires pour le projet ou le programme concerné. La part du budget financée par les OSC elles-mêmes varie d'un pays à l'autre. Le cofinancement contribue à garantir l'indépendance des OSC, favorise l'appropriation et encourage les OSC à diversifier leurs sources de financement, évitant ainsi la dépendance vis-à-vis des dons tout en ayant un effet multiplicateur sur l'aide publique au développement (APD).

2. Financement participatif : ou « crowdfunding » (de « crowd » la foule et « funding » financement) est un mécanisme qui permet de récolter des fonds, généralement de petits montants, auprès d'un large public souvent grâce à l'utilisation des technologies. Les téléphones mobiles, les médias sociaux et les plateformes Internet, comme le financement participatif, sont utilisés pour financer des initiatives civiques, car faire des dons individuels devient plus rapide et plus facile.

3. Le mécénat : permet aux OSC de disposer des ressources (financières, humaines et/ou matérielles). Il permet à l'entreprise de s'engager à ses côtés en mobilisant des ressources sans contrepartie.)

4. Activités génératrices de Revenu (AGR) : Bender Jedid (ou "Nouvelle Cité") du nom du premier quartier construit en dur dans la capitale Djibouti-ville, est une Organisation Non Gouvernementale fondée à Djibouti

en février 1992. L'ONG a développé diverses initiatives, adaptées au contexte social et culturel, pour générer des revenus. Elle a réussi à installer une crèche, des salles de formation mis à disposition pour location, un café et des clubs sportifs en appuyant l'organisation de tournois. Ces AGR, « à la frontière d'un projet social et d'un projet économique », génèrent un revenu pour l'organisation, offrent un service à la communauté à un prix accessible et permettent aussi de contribuer à l'indépendance et la pérennité financière de l'organisation.

- Des défis de “state capacity” qui est multidimensionnel qui concernent (i) les capacités techniques: la capacité de penser stratégiquement, d'avoir une vision cohérente, de réseautage, de coordination et mise au profit des synergies mais aussi (ii) les capacités de gestion de projet (de formulation, de mise en œuvre, de suivi et évaluation) ; Manque d'innovation et de recours aux nouvelles technologies : le manque d'innovation est un trait marquant de la structuration et des modes d'interventions de la société civile à Djibouti. En effet, les méthodes traditionnelles dominent, que ce soit au niveau des propositions, des pratiques d'intervention, de l'exécution des activités mais aussi de la gestion financière et administrative. Le climat est peu propice dû à un **écosystème peu développé** impactant ainsi le recours aux nouvelles techniques demeure très faible.

Bonnes pratiques : Femmes et TIC et le CTID : la technologie au service du développement de Djibouti

La crise sanitaire de la COVID qui a touché le monde entier depuis 2019, nous a enseigné l'importance des nouvelles technologies dans tous les domaines. Les deux associations : le Centre de Technologie et d'innovation pour le Développement (CTID) ainsi que Femmes et TIC ont saisi l'urgence de développer des modes opératoires adéquats et modernes, au niveau des associations elles-mêmes, mais également au niveau du fonctionnement des institutions publiques agissant dans divers secteurs. Dans ce sens, des leviers stratégiques ont été identifiés et des actions de plaidoyer développées. A titre d'exemple, le CTID a organisé des événements divers rassemblant les différentes parties prenantes : des représentants du pouvoir législatif et exécutif national ainsi que la communauté internationale pour sensibiliser autour de la question. Le centre a également noué des partenariats stratégiques avec des partenaires nationaux (des universités) et au niveau international, a adhéré au réseau africain. Il propose également des formations personnalisées.

Toutefois, des défis restent à relever pour renforcer le dialogue avec les acteurs publics afin de développer un climat d'action favorable mais aussi pour nouer des partenariats avec le secteur privé s'inspirant des bonnes pratiques internationales.

« Nous avons une idée claire des prochaines étapes, nous savons où on va, mais le processus est compliqué au vu du contexte juridique et institutionnel actuel » Témoignage du Président du CTID.

Associer l'innovation pour renforcer les capacités et mobiliser l'écosystème (la structure, les capacités, les actions, etc.) est un levier important permettant de renforcer le rôle ainsi que le positionnement des OSC et contribuera à faire émerger des projets innovants et à fort potentiel de transformation. À l'ère de la 4^{ème} révolution industrielle, le numérique est un atout et un potentiel dont la société civile devrait tirer profit afin d'approfondir les pratiques démocratiques (participation citoyenne, redevabilité des institutions publiques, transparence, etc.) et permettant d'inclure dans la participation à la vie publique une population plus large, plus rapidement, à moindre coût. La crise sanitaire du COVID-19 a mis en exergue son importance. D'autres leviers existent, et l'expérience internationale a démontré l'impact des activités culturelles et artistiques. Pour ce faire, le partenariat avec le secteur privé ou encore les médias est d'importance majeure.

Bonnes pratiques : Les civitech : quelques initiatives en Afrique

* **Dakar : Le Rufisque Tech Hub** est une communauté de personnes passionnées par l'usage des outils technologiques au service du développement et de la citoyenneté. Ce laboratoire d'innovation permet aux organisations de l'économie sociale et solidaire d'accéder aux compétences – bénévolat ou mécénat – dont elles ont besoin.

* **Tunisie : L'Association Tunisienne des Contrôleurs Publics (ATCP)** est à l'origine de la première plateforme nationale de données officielles sur les projets publics (**cabrane.com**). Le site web et l'application permettent d'obtenir des données officielles sur les chantiers publics, classés par catégories. Les données sont collectées auprès des ministères, gouvernorats et autres collectivités territoriales. Les internautes ont ainsi accès à des informations sur les coûts des projets, l'avancée des travaux, le contractant ou les délais.

***Elle citoyenne** : Blog personnel à l'origine, « Elle citoyenne » s'est transformée en plateforme de partage d'informations et d'expériences citoyennes essentiellement par et pour les femmes. Une quarantaine de contributrices et contributeurs bénévoles tentent de valoriser l'action de citoyennes et citoyens qui agissent pour le bien de leur communauté. La plateforme se fait également le relais des propositions des citoyens face aux problèmes sociaux et politiques observés dans les pays africains.

***VOA citoyennes** : L'association Voix et Actions Citoyennes (VOA Citoyennes) vise le renforcement, grâce au numérique, de la participation des jeunes pour l'amélioration de la gouvernance locale et publique. Pour atteindre ces objectifs, la jeune association organise des sessions de formation sur les questions de citoyenneté numérique. Elle mène également des actions de plaidoyer et de promotion d'actions menées par les jeunes impliqués dans le contrôle de l'action publique.

***Le réseau Innovation for Change (I4C)** travaille pour créer un écosystème en faveur d'une collaboration et d'un changement efficaces et à grand impact, tout en favorisant une culture d'expérimentation qui encourage de nouveaux modèles plus efficaces d'action citoyenne.

- Coordination, réseautage, synergies et partenariats entre OSC: Des tentatives conjoncturelles ou structurées de partenariat et quelques exemples de réseautage existent tels que le Conseil National de la Société Civile ou encore la Fédération des Associations Djiboutiennes. Néanmoins leur rôle ainsi que l'impact de leurs interventions demeurent peu clair. Quant aux interventions des coopératives, elles se limitent à des actions de terrain et des prestations de services. S'il est désormais prouvé que les coalitions imposées par le haut ne perdurent pas, il est cependant nécessaire de regarder au-delà de l'efficacité opérationnelle et inscrire des partenariats effectifs pour généraliser les bonnes pratiques, le partage des connaissances, des outils et des ressources. Ceci est aussi de première importance pour mener une action collective dans le cadre de la mobilisation, du plaidoyer, de la négociation et du dialogue. Dans ces partenariats, l'articulation entre le national et les territoires est structurante pour permettre de cerner des besoins et proposer des solutions.



Figure 10 Quelques opportunités pour les OSC djiboutiennes

- Déficit de partenariat avec les autres parties prenantes : secteur privé, médias, universités :
 - (i) Le secteur privé pour la plupart, à Djibouti, soutient des œuvres caritatives telles que des contributions pour atténuer les catastrophes naturelles et des contributions pour aider la population à célébrer les fêtes religieuses. Cependant, très peu ont un vif intérêt à soutenir des activités de développement. Faute de culture de « **responsabilité sociétale** », les dons sont généralement faits à des organisations auxquelles les individus sont liés personnellement ou par des liens communautaires.
 - (ii) Dans un Etat centralisé, les médias manquent de diversification et de décentralisation et les deux médias officiels étatiques sont centralisés au niveau de la capitale.
 - (iii) **Le manque de collaboration entre les OSC, les institutions de recherche et le monde académique** couplé avec un **déficit de partenariat** au niveau national et international demeure parmi les plus grandes limites au développement des capacités des OSC.

Bonnes pratiques : Exemple de partenariat entre le secteur privé et la société civile

L'application Al Bawsala a principalement pour objectif de rapprocher le citoyen des autorités locales, afin de l'impliquer davantage dans la vie de sa cité, grâce à un outil puissant, très convivial et simple d'utilisation. L'équipe des experts Orange, accompagnée de jeunes ingénieurs diplômés à la recherche d'un emploi, ont été chargés de développer l'application sous différents supports mobiles, pour finalement mettre à disposition de tous les citoyens des données en temps réel sur les activités de leur municipalité. Cette application est téléchargeable gratuitement par tous les citoyens.

Dans ce partenariat, figure également un point non moins important à mentionner : Orange Tunisie et l'ONG Al Bawsala ont mis à disposition de chaque municipalité une tablette connectée et accessible gratuitement à tout citoyen afin qu'il puisse utiliser le site marsad.baladia.tn, qui couvre déjà aujourd'hui 89 municipalités.

■ Persistance d'une culture d'assistanat

La culture d'assistanat demeure un trait marquant de la société civile djiboutienne. Cela se traduit par le manque d'initiatives innovantes, de propositions, de recherche, de diversification des ressources, de partenariats mais aussi d'actions de plaidoyer et de négociation. La principale leçon tirée est la nécessité pour les organisations de la société civile d'adopter une démarche proactive.

Bonnes pratiques : les sciences comportementales comme levier majeur au service du changement : The Behavioural insight

La nudge unit, de son vrai nom The behavioural Insights Team, est une structure qui a été créée auprès du Cabinet Office britannique en 2010. Cette approche a par ailleurs été copiée en 2015 par l'administration américaine. Elle vise à la mise en place d'une structure de conseil au plus près de l'exécutif gouvernemental afin de « modifier » le comportement des agents (fonctionnaires, administrés) et partant, leurs décisions à titre individuel ou collectif. Les réalisations concrètes abondent : augmenter le civisme fiscal en envoyant des SMS plutôt que des relances papier aux contribuables, favoriser des comportements d'épargne vertueux

afin de limiter les cas de surendettement, lutter contre l'obésité à l'école, etc., autant de réformes qui ont été mises en place avec une grande économie de moyens grâce à la mise en place de procédures permettant d'orienter de façon douce les choix des individus concernés

3.5 Opportunités et Potentiel

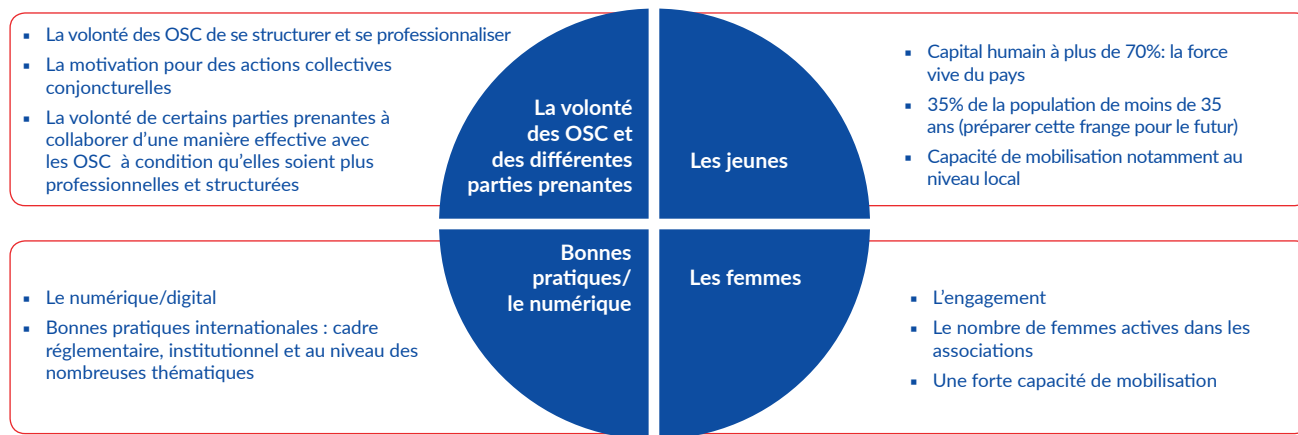


Figure 11 Potentiel de la société civile djiboutienne

- Les femmes : La féminisation des associations à Djibouti résulte d'une politique de promotion des droits des femmes conduit par le gouvernement depuis plus d'une vingtaine d'années avec l'appui de la communauté internationale. La promotion de la Femme a été au centre des préoccupations du Gouvernement djiboutien se traduisant par l'adhésion aux conventions internationales et la mise en place d'un cadre conceptuel propice (adhésion à la Promotion du statut de la Femme de Beijing (1995), la Convention pour l'Elimination de Toutes Formes de Discriminations à l'Egard des Femmes (CEDAW) qui a été ratifiée par Djibouti le 2 décembre 1998 et l'adoption d'une loi en juillet 2009 qui punit toutes les formes de violences à l'égard de femmes, notamment les MGF, etc.). L'importance accordée à la promotion de l'égalité des sexes s'est aussi traduite par la création de certains mécanismes institutionnels : le Ministère en charge de la Promotion de la Femme en 1999, mais aussi la promulgation du Code de la Famille et l'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Intégration de la Femme dans le Développement (SNIFD, 2001-2010) qui a ensuite donné lieu à la formulation de la Politique Nationale du Genre (PNG) (2011-2021). Un plus grand espace politique est désormais accordé aux femmes avec l'élection de 25% de femmes à l'Assemblée Nationale en 2018 contre 10% pour les législatures précédentes et une augmentation de 100% du nombre de femmes ministres qui est passé de 3 à 6 dans le nouveau gouvernement mis en place en mai 2021.

Bonnes Pratiques : L'Observatoire Genre-Djibouti

Décret N° 2021-222/PR/MFF portant Organisation et Fonctionnement de l'Observatoire genre de Djibouti :

Article 1^{er} : Le présent Décret est pris en application des dispositions de la Loi n°171/AN/17/7ème L portant organisation du Ministère de la Femme et de la Famille (MFF).

Article 2 : Il est créé la direction de l'Observatoire Genre, ici dénommé OG. Il est placé sous l'autorité du Ministère de la Femme et de la Famille.

Article 3 : L'Observatoire genre (OG) est un organe de contrôle qui veille d'une part au respect des principes d'équité et d'égalité de genre en appui à la mise en œuvre de la Politique nationale Genre (PNG) et d'autre

part de contrôler l'application des textes législatifs et réglementaires en relation avec les conventions internationales en la matière. Il repose sur une vision stratégique partagée à même de favoriser l'ancrage d'une dynamique qui encourage l'émergence d'approches innovantes en matière d'institutionnalisation du genre.

Article 4 : L'OG a pour mission générale de documenter périodiquement sur les enjeux de la Politique nationale Genre et de fournir des avis et recommandations au Gouvernement. Il produira annuellement un rapport de situation qui sera soumis au Président de la République, au Premier Ministre et au Président de l'Assemblée nationale.

Toutefois, il existe encore d'énormes disparités liées au genre. Au niveau décisionnel, le nombre de femmes demeure réduit. Leurs interventions se limitent à la prestation des services ou l'exécution des actions dans le cadre de projets sectoriels. Le taux d'alphabétisation constitue le principal défi limitant l'impact stratégique de leurs actions (38,2% des filles sont scolarisées contre 64,5% des garçons, cette disparité est plus importante dans les régions).

Success story : Fathia Idleh : la volonté qui défie la réalité

Fathia Idleh, est une jeune femme active de la région d'Ali Sabieh, située au sud-est de la République de Djibouti, à 67 km de la capitale Djibouti. Elle a bravé la précarité, l'analphabétisme et les interdits d'une société pour concrétiser ses idées et lancer son propre projet dans le domaine de l'entrepreneuriat. Il s'agit principalement de la création de produits artisanaux : des objets décoratifs traditionnels et la confection textile artisanale. Dotée d'excellentes capacités de communication et de marketing, malgré un handicap linguistique, Fathia a réussi à communiquer autour de ses produits lors des foires internationales, au-delà des frontières. Elle fait tourner les petits ateliers de son village en leur confiant la confection de certaines pièces/modèles. Se déplaçant régulièrement entre les régions, grâce à un partenariat avec le Ministère du tourisme, elle expose ses produits à Djibouti, la capitale, pour assurer davantage de visibilité.

Avec une réelle volonté de créer des dynamiques au niveau de sa région et d'accompagner les jeunes, elle appui également l'antenne associative « Le Club des jeunes entrepreneurs djiboutiens », dont les membres sont essentiellement des jeunes et des femmes du village: un espoir pour les générations futures en zones rurales.

- Les jeunes : un moteur de l'action citoyenne et une force mobilisatrice dont les différentes parties prenantes doivent tirer profit. Néanmoins, face aux nombreux défis, notamment le chômage , l'enjeu est de promouvoir l'engagement et l'intérêt de cette frange majeure de la population qui va forger l'avenir du pays. Ce qui n'est pas sans poser des questions en termes de besoins, de valorisation, de sensibilisation, d'éducation ou encore de formation. Les différentes parties prenantes ont ainsi un rôle à jouer en écoutant attentivement leurs besoins, en appuyant des programmes et en fournissant des ressources et un soutien dans des domaines essentiels pour les jeunes, notamment les moyens de subsistance individuels, la santé mentale, la flexibilité, l'art, le financement de base, ainsi que les possibilités de formation, d'orientation et de mentorat.

Bonnes pratiques : YouthActionLab : le laboratoire d'action jeunesse basé dans le Sud global

Les participants au Laboratoire s'efforcent de renforcer la solidarité politique et les réseaux, de renforcer les capacités à s'engager dans les processus politiques et d'accéder aux ressources nécessaires pour soutenir leur mouvement. Le Laboratoire sert de plaque tournante pour mettre à l'essai de nouvelles méthodes de travail au sein de la société civile et mobiliser les apprentissages de tous les secteurs à l'appui des mouvements dirigés par les jeunes. Le Laboratoire d'Action Jeunesse est un projet pilote soutenu par l'Agence norvégienne de coopération au développement (Norad). Cette initiative fait partie des axes de travail de la Jeunesse de CIVICUS et du programme Ressources de la Société Civile pour construire une société civile plus résiliente, efficace, sûre et diversifiée au 21^{ème} siècle.

4 ANALYSE MIROIR DES DYNAMIQUES RELATIONNELLES:OSC-PARTIES PRENANTES

4.1 Synergies et interactions entre OSC et les différentes parties prenantes nationales

L'**asymétrie** des cadres de partenariat permet aux acteurs publics d'imposer leurs orientations. D'une façon globale, en rapport avec les acteurs gouvernementaux ou encore le secteur privé, le rapport de méfiance et de positionnement domine, car la question de **la nature et des rôles de la société civile n'est pas encore suffisamment clarifiée mais aussi dû à une résistance au changement**. Se posent également les questions fréquentes qui sont en relation avec (i) la représentativité, (ii) la légitimité et (iii) la crédibilité. Tous ces paramètres impactent le niveau de participation et d'implication de la société civile dans la chose publique. Nous pouvons distinguer deux niveaux d'analyse des dynamiques : **le niveau central** d'un côté et de l'autre le régional/local.

Au niveau central, selon les OSC consultées, un manque d'intérêt, voir un mépris et une méfiance latente caractérise l'attitude des acteurs gouvernementaux vis-à-vis de la société civile à Djibouti.

*« Les parties prenantes nous sous estiment....il faut qu'elles nous écoutent, dialoguent avec nous, »,
Témoignage d'une jeune femme membre d'une association ».*

Au niveau local, une certaine relation de confiance commence à s'installer et due aux efforts déployés par les OSC dans leur travail de terrain. Les conseils régionaux affichent une volonté d'accompagner la société civile et tentent de mettre en place des dispositifs de concertation et de communication.

« Le rôle de la société civile est majeur pour le développement local. Les failles au niveau organisationnel et technique peuvent être surmontées si les OSC sont accompagnées. Il est urgent d'accompagner leur processus de structuration et de professionnalisation ».

Témoignage du Sous-Préfet de Tadjourah

Quelques axes stratégiques ont été identifiés par les représentants comme problématiques et freinant leur implication, ainsi que la portée de leurs interventions :

- L'interférence de la politique et des acteurs gouvernementaux ;
- Le manque de communication et la rareté des mécanismes d'accès à l'information ;
- La rareté des espaces de concertation et de dialogue ;
- Au niveau de l'approche de partenariat : les acteurs publics font appel aux OSC selon un cadre de partenariat prédéfini (appel à propositions, programmes de formation, etc.). Il s'agit principalement de validation de projets et de signature de programmes de partenariat. Cette situation a créé un sentiment de frustration chez les représentants des OSC consultées.

Toutefois, instaurer la confiance pour un partenariat équitable et efficace, est un processus long. Des efforts sont donc à déployer dans les deux sens. D'un côté, il est de première importance de respecter le rôle de la société civile à questionner, à faire du plaidoyer et parfois à s'opposer, mais aussi dans l'analyse, l'élaboration et le suivi des politiques publiques. De l'autre, les OSC sont dans l'urgence de se rendre crédibles pour mériter la confiance. Une communication dans les deux sens doit être maintenue. Un retour d'information sur la manière dont les enseignements et les recommandations fournis par les OSC ont été utilisés est également indispensable pour la tenue d'un dialogue constructif.

Un Partenariat renforcé avec le secteur privé et la société civile: un objectif stratégique du PND:2020-2024.

Le renforcement de partenariat avec la société civile figure parmi les axes stratégiques identifiés dans le Plan National de Développement (PND) de Djibouti : 2020-2024. En effet, les objectifs du PND 2020-2024 'Djibouti ICI' ne seront pas atteints si le secteur privé et la société civile ne s'engagent pas. Les structures de coordination et engagement seront renforcées par priorité. Une structure permanente sera établie pour le dialogue avec le secteur privé national, avec des groupes de travail pour les différents secteurs de l'économie pour élaborer un agenda commun et créer une entente d'action en commun. Il en sera de même avec les acteurs privés internationaux et surtout les parties (potentiellement) intéressées à investir dans notre pays. La coordination et le dialogue avec la société civile, à travers la mise en place d'une plateforme, sont importants non seulement pour stimuler l'engagement actif dans les actions sociales, mais aussi parce que la société civile est un acteur clé dans la transparence et la comptabilité sociale. La société civile est un relais important concernant les perceptions de la population vis-à-vis de la direction du développement socio-économique prise par notre pays.

Source: PND:2020-2024: Djibouti Ici. Page. 157.

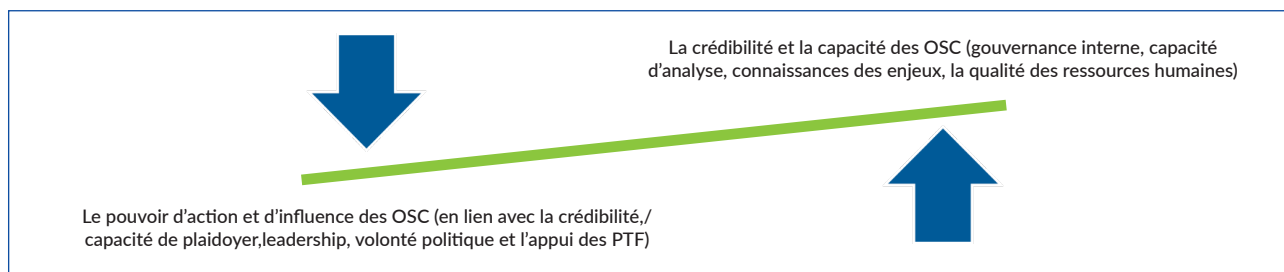


Figure 12 Pistes d'actions pour la société civile djiboutienne

4.2 Appui et cadre d'intervention des Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

L'intervention des PTF est diversifiée et s'inscrit généralement dans les orientations et stratégies pays ainsi que les priorités inscrites dans l'Agenda international. L'appui financier mis à disposition par la communauté internationale, le renforcement des capacités ainsi qu'au niveau politique, la facilitation du dialogue entre pouvoir politique et les OSC contribuent à créer un environnement propice pour renforcer la participation de la société civile. Toutefois, d'après les différentes sources, le premier constat qui s'impose est la pluralité et le **chevauchement** des interventions, parfois même une concurrence pour un « positionnement » entre les PTF et des ONG Internationales. Face aux divers défis, les OSC ont formulées des propositions pour maintenir une relation de confiance, de partenariat équitable et constructif. Elles se résument comme suit :

1. Développer une compréhension de la société civile dans sa diversité et prendre en considération les programmes mis en avant par les OSC plutôt que de ne retenir que les programmes correspondant aux priorités des PTF ;
2. Utiliser des critères d'appui appropriés et à long terme ;
3. Simplifier les procédures. En effet, les exigences techniques des PTF impactent défavorablement la structuration et l'intervention des OSC créant ainsi des « associations relais », formatées sur le système et les procédures, qui « transmettent des lignes directrices, des appuis sans les adapter au contexte » ;
4. Soutenir les petites organisations en mettant en place des modèles / stratégies souples et adaptés ;
5. Revoir les modalités d'appui financier qui profite principalement aux institutions publiques ainsi qu'aux ONG internationales ;
6. Rendre plus flexibles les appuis pour répondre rapidement aux sollicitations ;
7. Impliquer les OSC dès le début du processus de formulation des programmes/projets jusqu'à l'évaluation et la capitalisation selon une logique de coopération/partenariat et non 'aide au développement', et à même de renforcer les capacités ;

8. Appuyer les partenariats stratégiques et l'organisation des événements internationaux pour le réseautage ;
9. Appuyer les actions de plaidoyer et faciliter le dialogue avec les acteurs gouvernementaux ;
10. Assurer une coordination stratégique pour limiter les duplications et réduire la concurrence entre les différents acteurs de la société civile.

Ces défis exprimés par les OSC peuvent **servir d'ancrage** au travail d'harmonisation entre les PTF pour agir d'une façon plus concertée sur le choix et l'utilisation de critères de sélection des OSC et des interventions à retenir, la mise en place de procédures communes, d'un rapportage, de suivi commun à long terme etc.

Enfin, la plupart des associations interviewées ont souligné les efforts engagés par l'Union Européenne notamment à travers la mise en place des projets favorisant l'accompagnement financier et technique notamment à travers les lignes budgétaires thématiques et le projet PASOC et, dans une moindre mesure, le programme ADIL et PISCCA. Les représentants consultés ont cependant affirmé le besoin de la mise en place de mécanismes directs pour renforcer le dialogue et la communication au niveau régional/local.

Analyse miroir : principales conclusions de la perception des différentes parties prenantes

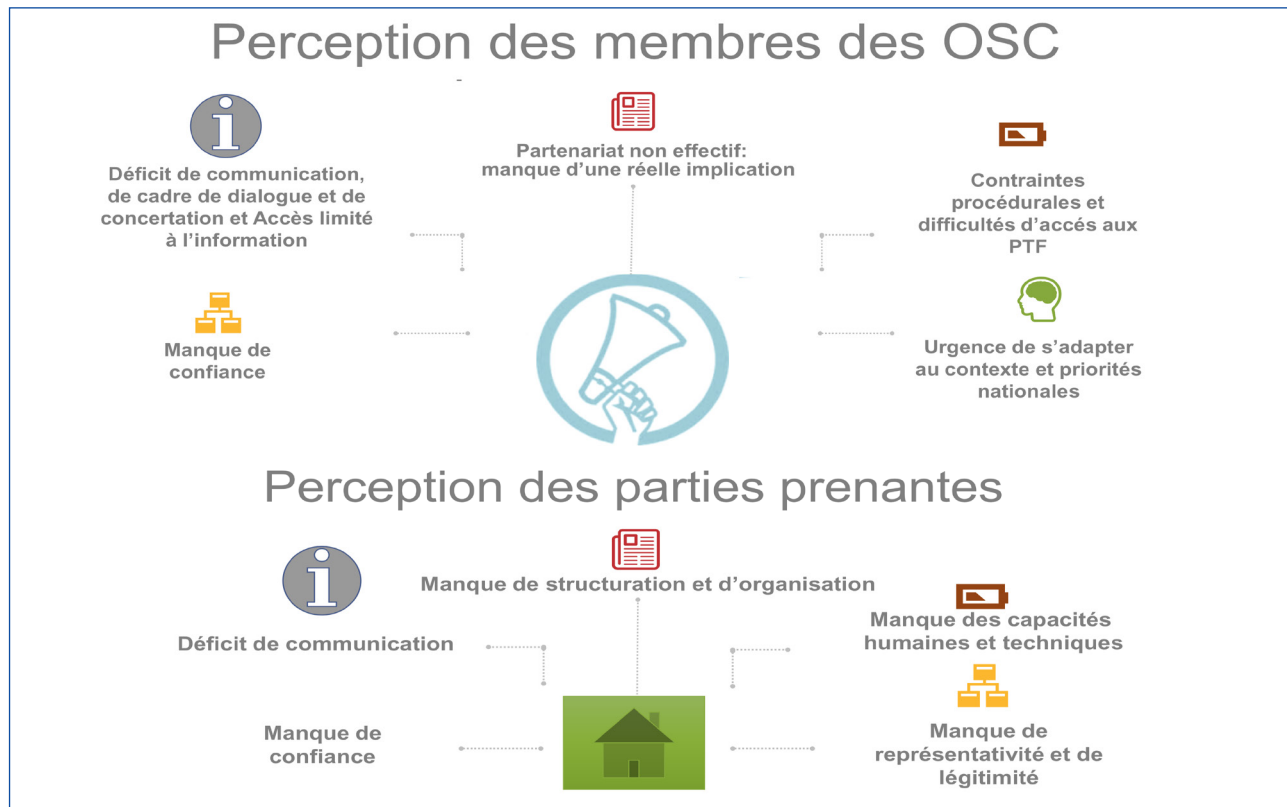


Figure 13 Perception des différents acteurs

5 RENFORCEMENT DES CAPACITES : APPROCHE À PRÉCONISER ET IDENTIFICATION DES BESOINS

5.1 Approche à préconiser : stratégies porteuses

L'objectif stratégique principal est d'accompagner le **processus de professionnalisation** de la société civile en appuyant sa structuration et ses capacités pour qu'elle puisse jouer un rôle effectif. Dès lors la société civile pourrait être considérée comme un acteur **crédible** et un interlocuteur **efficace et averti** qui entretiendra des **interactions harmonieuses** et complémentaires avec les autres parties prenantes. Il est ainsi primordial que la société civile soit en mesure de renforcer ses capacités de façon à devenir une **force pensante**, mobilisatrice, une force de **propositions** et de **plaidoyer** et non seulement des exécuteurs et consommateurs des appuis financiers. Dans ce sens, l'approche à préconiser pour le renforcement institutionnel des capacités des OSC doit :

- s'inscrire dans une logique précise de changement suivant une analyse approfondie de la situation, et en identifiant les axes stratégiques à même d'impacter le positionnement de la société civile et la portée de ses actions,
- se baser sur une méthodologie interactive, dynamique et fonctionnelle qui prend en compte tous les aspects de renforcement des capacités et qui prend en considération l'environnement global et les parties prenantes,
- se baser sur une approche participative et inclusive, dans le respect de l'identité et des compétences de chaque partie prenante : en impliquant la société civile dès le début du processus jusqu'à l'étape finale avec une interaction dynamique, en adoptant une approche par la base et en s'inspirant des expériences passées.

Dans cette perspective, la cartographie a démontré une fragilité institutionnelle, marquée par un déficit des capacités organisationnelles, opérationnelles, techniques et stratégiques. Il en ressort aussi que les différents déficits de capacités ne sont pas indépendants les uns des autres mais qu'ils interagissent ensemble à des degrés différents. Dès lors, plusieurs niveaux d'intervention et de renforcement de capacités se dessinent qui permettront aux OSC de se doter des outils nécessaires permettant de penser, d'analyser, de planifier, de se

positionner et de mener des initiatives stratégiques et ciblées. Dans le même cadre, l'expérience internationale a démontré l'efficacité des **approches sectorielles** comme stratégie porteuse lors du processus de renforcement des capacités. Il s'agit dans ce cas d'appuyer des associations structurées, ou qui ont entamé le processus de professionnalisation, et reconnues dans des secteurs prioritaires, et de généraliser, par la suite les bonnes pratiques.

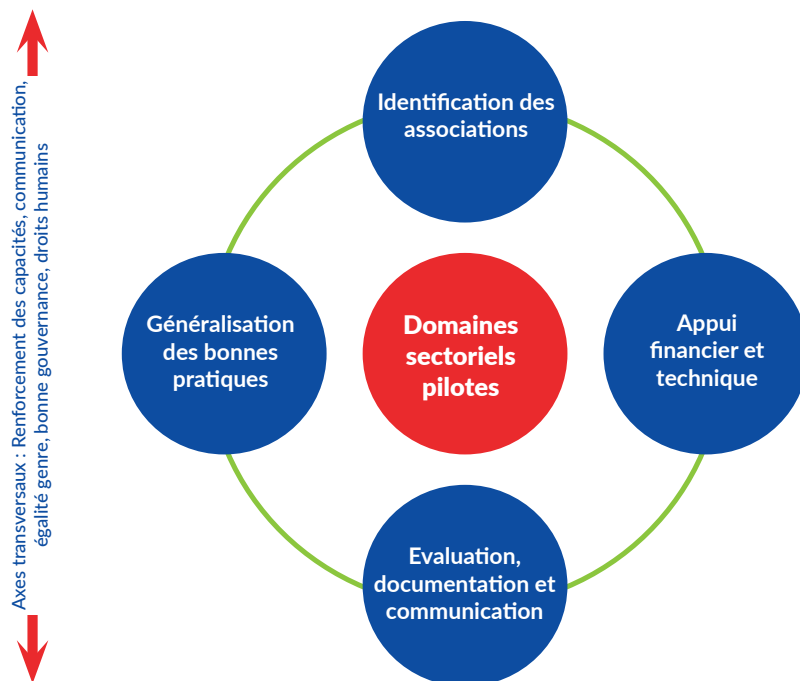


Figure 14 Cycle de renforcement des OSC

5.2 Identification des besoins

Le renforcement des compétences s'effectue à différents niveaux complémentaires :

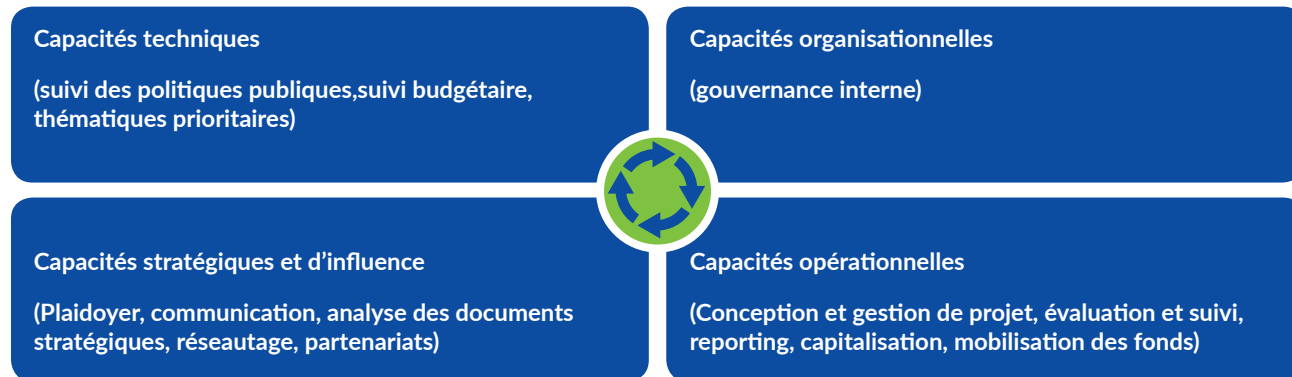


Figure 15 Besoins en renforcement de capacité des OSC

1. Au niveau organisationnel: à travers l'amélioration de l'organisation, des procédures et de la gestion de ressources humaines
2. Au niveau des capacités opérationnelles : notamment la gestion des projets, le processus de planification stratégique, l'évaluation et le suivi, la recherche des financements et la levée des fonds, etc.
3. Au niveau technique/thématique : les enjeux des trois domaines prioritaires identifiés, l'implication dans l'élaboration, suivi et évaluation des politiques publiques,
4. Au niveau stratégique : le cadre institutionnel et juridique, les capacités de plaidoyer, le réseautage et mise en place des partenariats stratégiques, les techniques de communication, de dialogue et concertations, les capacités d'analyse.

Facteurs clés de réussite des interventions de la société civile

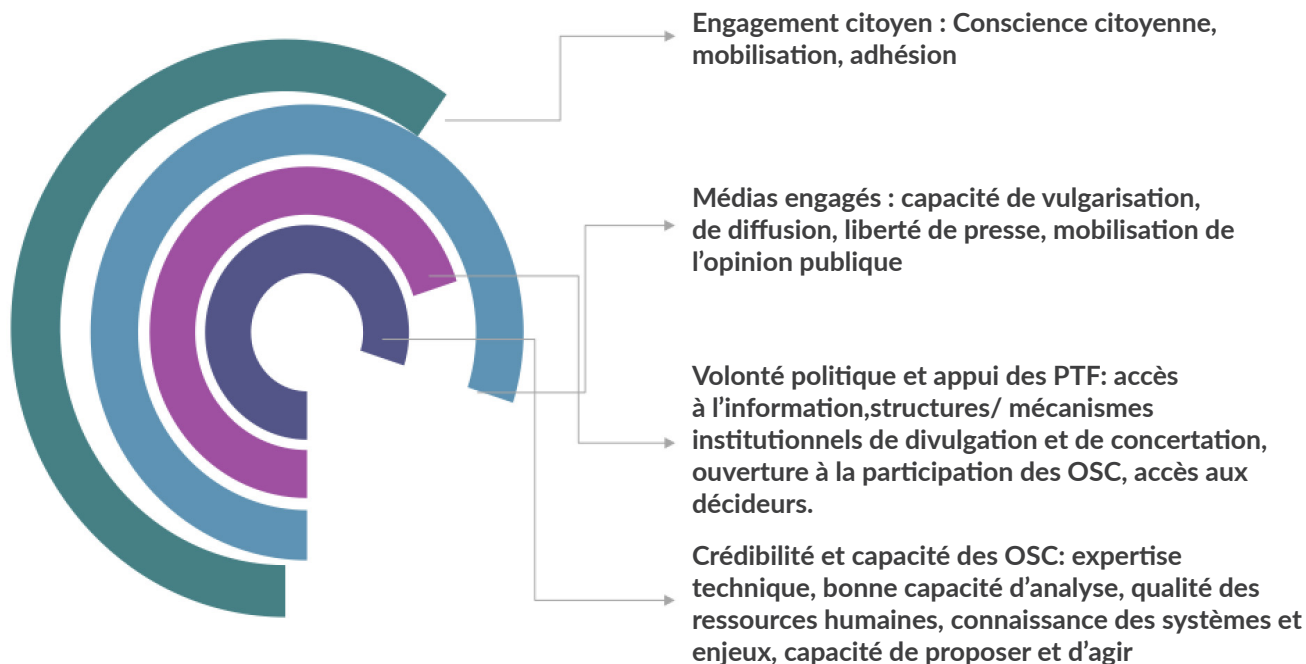


Figure 16 Facteurs de réussite des interventions de la société civile

6 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Une société civile responsable est un acteur important de développement notamment lorsqu'elle est efficace et représente de manière crédible les intérêts des citoyens dans l'élaboration et le suivi des politiques et des ressources. Cela nécessite cependant la mise en place d'un environnement porteur au niveau du pays mais aussi une société civile structurée, forte et professionnelle. Toutefois, la démarche de professionnalisation de la société civile est un processus de longue haleine qui exige des préalables et des facteurs clés. Et pour atteindre des résultats, les efforts doivent être inscrits dans un cadre global d'intervention avec l'interaction de toutes les parties prenantes ; c'est pourquoi **il est primordial d'élaborer une vision et une stratégie de partenariat** permettant de guider les efforts dans ce sens.

Les conclusions et constatations générales ci-dessous sont formulées dans la perspective d'offrir les éléments nécessaires pour améliorer le rôle des OSC en tant qu'acteurs actifs du changement. Le tableau résume l'essentiel des constatations ainsi que des recommandations réparties par axe et niveau d'intervention :

Niveaux d'analyse	Constats	Recommandations
Agir sur les facteurs du changement, l'environnement et les cadres d'intervention		
Portage politique de la thématique et responsabilisation des parties prenantes pour améliorer le cadre conceptuel global	Le défi majeur consiste à une responsabilisation de l'Etat qui passe d'abord par un engagement plus fort en termes de respect de l'application du cadre de référence (Vision Djibouti 2035) et des différents engagements pris dans les documents stratégiques pays et cadres de partenariat	- Clarification et mise en place d'un cadre juridique et réglementaire approprié régissant les OSC, - Harmonisation du cadre juridique, - Développement du cadre réglementaire et des mécanismes d'accès à l'information, - Clarification et coordination des rôles des institutions responsables et partenaires de la société civile, - Diversification des sources de financement des OSC y compris l'octroi de financement sur le budget d'État, - Implication des OSC d'une façon effective lors des processus de consultations, de définition, suivi et évaluation des politiques publiques, - Appui aux initiatives de partenariat avec les autres acteurs/ pouvoirs (judiciaire, exécutif ou les institutions spécialisées) - Mise à disposition des espaces de travail et de partage d'information, - Appui des partenariats avec les médias, - Mise en place d'un cadre de redevabilité mutuel (Etat-OSC).
Leadership et positionnement	Le pouvoir d'influence et le rapport de force des OSC sont faibles	- Identification des acteurs de changement par le niveau d'influence au sein des politiques sectorielles. - Appuyer prioritairement le leadership des OSC au niveau local qui ont des perspectives importantes et peuvent suggérer des approches innovantes aux problèmes locaux, grâce à leurs connaissances locales, leurs idées et la proximité avec les institutions et les citoyens. - Appui du processus de structuration et de professionnalisation des OSC
Vision partagée	La situation actuelle se caractérise par un déficit réciproque de compréhension des rôles des OSC	- Elaboration d'une vision/stratégie de partenariat avec les OSC. - Création des structures ad hoc de coordination.

Niveaux d'analyse	Constats	Recommandations
Niveau interne : Structuration et modes de gouvernance des OSC		
Niveau organisationnel, gouvernance interne	Le principal trait est la fragilité institutionnelle des OSC: mauvaises conditions matérielles, ressources financières insuffisantes, manque de transparence et ressources humaines limitées et instables (peu de salariés) pour mener à bout les interventions.	- Appui au processus d'institutionnalisation permettant aux OSC de se doter des normes et modes de fonctionnement conformes aux normes internationales tout en respectant les spécificités nationales. - Développement des codes et normes de gouvernance interne des OSC. - Soutien à la création des espaces de Coworking. - Promotion d'une culture de don et de mécénat en direction des OSC, - Développement des aides fiscales, - Valorisation de la culture de bénévolat.
Capacités stratégiques et techniques	Rares sont les associations qui ont une vision et une approche d'intervention qui s'inscrit dans une logique globale et dans la continuité. La logique activité qui domine et la majorité des OSC se contentent d'exécuter des activités limitées dans le temps et l'espace avec un faible niveau d'impact.	- Développer un plan de renforcement des capacités selon une approche inclusive, en identifiant les besoins, en se basant sur les bonnes pratiques et prenant en considération le contexte national et local. - Appui aux groupes thématiques et aux initiatives sectorielles. - Renforcement des compétences en termes de thèmes stratégiques tel que le plaidoyer, la négociation, la communication, le suivi des politiques publiques, etc. - Développement des mécanismes de capitalisation et de gestion des connaissances. - Favoriser le partage des connaissances et apprentissage par les pairs. - Agir au niveau de la formation des interfaces au niveau académique et institutionnel. - Renforcer la coopération proactive à travers un transfert de connaissances aux groupes communautaires locaux (y compris les groupes informels de citoyens) et aux OSC. - Inciter à la réalisation des évaluations et d'analyses d'impact. - Développer un cadre pour les propositions aux donateurs. - Renforcement des capacités en matière d'utilisation des TIC.

Niveaux d'analyse	Constats	Recommandations
Axes transversaux		
Partenariat, Coordination et réseautage	Le tissu associatif est dispersé et globalement en manque de structuration ainsi qu'un esprit de concurrence primant sur la coopération et la complémentarité. La faible coordination entre les OSC impacte négativement leur positionnement et pouvoir d'influence.	- Consolider les noyaux et initiatives existants de réseautage. - Mutualiser et consolider les initiatives faisant appel aux nouvelles technologies : les plateformes numériques et les applications électroniques qui sont devenues essentielles à la bonne coopération entre les citoyens / la société civile et les autorités publiques, facilitant une relation plus directe et des interactions plus fréquentes. - Appuyer la mise en place d'un Groupe de travail (communauté de pratique (CdP) au niveau central et local. - Renforcer davantage les partenariats avec les think Tank et les centres de recherche universitaires pour appuyer les arguments et les actions de plaidoyer. - S'inscrire dans les dynamiques internationales en nouant des partenariats stratégiques.
Communication, dialogue et concertation	Le déficit de confiance et le manque de collaboration entre les parties prenantes dû à plusieurs facteurs répartis à plusieurs niveaux. Or la pérennisation d'un changement positif, porteur de développement, s'obtient aussi par la complémentarité et l'implication des divers acteurs.	- Adoption d'une convention cadre signée entre les différentes parties prenantes. - Définition d'un cadre structuré pour un dialogue régulier, ouvert, équitable et sensible au genre. - Multiplication des discussions tripartites. - Appui technique au dialogue sectoriel. - Accroître la participation via la mise en place de groupes mixtes de travail avec un planning clair de réunions. - Articulation entre le national et les territoires pour permettre de cerner les besoins et proposer des solutions. - Développement des outils numériques pour le dialogue et l'accès à l'information (portails webs). - Appui aux médias - Diversification et multiplication des opportunités de rencontres et d'échanges entre les parties prenantes pour une compréhension mutuelle des rôles et niveaux d'intervention.

Niveaux d'analyse	Constats	Recommandations
Axes transversaux		
Appui de la communauté internationale		- Renforcement des mécanismes de coordination et d'articulation des appuis pour éviter les doublons, les interventions éparses, dispersées et sans impact mais aussi la concurrence négative entre les OSC. - Développement d'un cadre de suivi-évaluation de l'impact. - Appui des capacités techniques des OSC. - Appui au dialogue avec les acteurs gouvernementaux. - Optimisation des allocations financières tant au niveau des montants que les OSC bénéficiaires. - Promotion des partenariats équitables pour renforcer la confiance. - Implication des OSC dès le début du processus de formulation des programmes pour une meilleure appropriation.



République de Djibouti



Financée par
l'Union européenne