

LE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE LOCALES EN CÔTE D'IVOIRE : VERS UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE ET UNE CONSOLIDATION DE LEUR LÉGITIMITÉ TERRITORIALE DANS L'OUEST IVOIRIEN

Diallo MAMADOU

Doctorant en sociologie
Université de Daloa

mamaddiallo5728@gmail.com

Résumé

Cet article examine, dans une perspective de sociologie des organisations et du développement, la contribution du renforcement de capacités à la transformation interne des organisations de la société civile (OSC) locales et à leur intégration dans la gouvernance territoriale en Côte d'Ivoire. À partir d'une méthodologie mixte (questionnaire auto-administré combinant questions fermées et ouvertes auprès de 28 responsables d'OSC, analyse de contenu thématique et analyse statistique descriptive), l'étude révèle une dynamique cumulative : le renforcement de capacités favorise l'apprentissage organisationnel, qui alimente l'institutionnalisation (manuels de procédures, transparence financière), laquelle renforce la professionnalisation et, in fine, la légitimité territoriale et la co-gouvernance locale. Les obstacles majeurs demeurent la dépendance aux ressources externes et le déficit de planification stratégique. Les résultats confirment les thèses de Crozier et Friedberg (1977), Argyris et Schön (1978) et Pfeffer et Salancik (1978), tout en apportant des données empiriques situées sur le contexte ivoirien.

Mots-clés : Société civile, renforcement de capacités, institution, légitimité territoriale, apprentissage organisationnel, co-gouvernance locale.

El fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil locales en costa de marfil: hacia una transformación organizativa y la consolidación de su legitimidad territorial en el oeste de Costa de Marfil

Resumen

Este artículo examina, desde la perspectiva de la sociología de las organizaciones y el desarrollo, la contribución del desarrollo de capacidades a la transformación interna de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) locales y a su integración en la gobernanza local en Costa de Marfil. Mediante un enfoque de métodos mixtos (un cuestionario autoadministrado que combina preguntas cerradas y abiertas para 28 líderes de OSC, análisis temático de contenido y análisis estadístico descriptivo), el estudio revela una dinámica acumulativa: el desarrollo de capacidades promueve el aprendizaje organizativo, lo que impulsa la institucionalización (manuales de procedimientos, transparencia financiera), lo que a su vez refuerza la profesionalización y, en última instancia, la legitimidad territorial y la cogobernanza local. Los principales obstáculos siguen siendo la dependencia de recursos externos y la falta de planificación estratégica. Los resultados confirman las teorías de Crozier y Friedberg (1977), Argyris y Schön (1978) y Pfeffer y Salancik (1978), al tiempo que aportan datos empíricos específicos del contexto marfileño.

Palabras clave: sociedad civil, desarrollo de capacidades, institución, legitimidad territorial, aprendizaje organizativo, cogobernanza local.

Capacity building for local civil society organisations in Côte d'Ivoire : towards organisational transformation and the strengthening of their local legitimacy in western Côte d'Ivoire

Abstract

This article examines, from the perspective of the sociology of organisations and development, the contribution of capacity-building to the internal transformation of local civil society organisations (CSOs) and their integration into local governance in Côte d'Ivoire. Using a mixed-methods approach (a self-administered questionnaire combining closed and open-ended questions for 28 CSO leaders, thematic content analysis and descriptive statistical analysis), the study reveals a cumulative dynamic: capacity building promotes organisational learning, which fuels institutionalisation (procedural manuals, financial transparency), which in turn strengthens professionalisation and, ultimately, territorial legitimacy and local co-governance. The major obstacles remain dependence on external resources and a lack of strategic planning. The results confirm the theories of Crozier and Friedberg (1977), Argyris and Schön (1978) and Pfeffer and Salancik (1978), whilst providing empirical data specific to the Ivorian context.

Keywords: civil society, capacity building, institution, territorial legitimacy, organisational learning, local co-governance.

Introduction

Dans les pays d'Afrique subsaharienne, et plus particulièrement en Côte d'Ivoire, les organisations de la société civile (OSC) occupent une position stratégique dans la mise en œuvre des politiques publiques de développement local, notamment dans les secteurs sociaux essentiels (F. Kelkil, 2025). Elles interviennent à l'interface entre l'État, les partenaires techniques et financiers et les communautés locales, participant ainsi à des formes émergentes de gouvernance territoriale. En Côte d'Ivoire, les OSC ont connu une évolution significative depuis la crise postélectorale de 2010-2011. Initialement orientées vers l'humanitaire et la réconciliation, elles se sont progressivement muées en acteurs de développement et de plaidoyer, bénéficiant de programmes de renforcement de capacités tels que les projets Leadership et Initiative des Acteurs Non Etatiques 1 et 2 (LIANE 1 et 2), et le Projet d'Appui à la Société Civile en Côte d'Ivoire (PASCI) financé par l'Union Européenne. Cependant, leur contribution effective demeure inégalement structurée, souvent conditionnée par leur niveau d'organisation interne, leurs ressources disponibles

et leur capacité à transformer les opportunités de formation en changements organisationnels durables (Y. Niyireba, 2025).

Les principaux défis auxquels elles font face incluent la vulnérabilité financière, les faiblesses en matière de gouvernance interne, la concurrence entre organisations, ainsi qu'une charge administrative parfois lourde liée à la nouvelle réglementation. Pour y répondre, l'État ivoirien a engagé des réformes majeures, notamment à travers l'ordonnance n° 2024-368 du 12 juin 2024 relative à l'organisation des OSC, qui vise à moderniser le cadre juridique (loi associative datant de plus de soixante ans), à renforcer la transparence, la redevabilité et la gouvernance du secteur. Parallèlement, des initiatives comme le PASCI et la mise en place de cadres de concertation (Task forces thématiques, CRASC) soutiennent le renforcement des capacités, particulièrement pour les OSC portées par les jeunes, les femmes et les personnes en situation de handicap. Ces évolutions ouvrent des perspectives prometteuses pour une plus grande professionnalisation des OSC, une meilleure influence sur les politiques publiques et une consolidation de leur légitimité territoriale, à condition que le cadre réglementaire soit accompagné d'un soutien technique et financier adapté afin d'éviter tout effet contre-productif sur les plus petites structures.

La littérature en sociologie des organisations montre que l'efficacité d'une organisation ne dépend pas uniquement de son engagement social, mais de sa capacité à réduire l'incertitude interne par la formalisation des règles et la stabilisation des pratiques (M. Crozier & E. Friedberg, 1977 ; E. Friedberg, 1993). Les travaux de C. Argyris et D. A. Schön (1978) soulignent que les formations ne produisent d'effet réel que lorsqu'elles modifient les routines et les cadres d'action internes. Dans ce contexte, le renforcement de capacités apparaît comme un levier stratégique majeur pour les OSC locales. Toutefois, la question centrale n'est pas seulement celle de l'accès aux formations, mais celle de leur appropriation organisationnelle : les connaissances acquises sont-elles réellement institutionnalisées ? Conduisent-elles à la rédaction ou à la révision de manuels de procédures ? Améliorent-elles la transparence financière, le rapportage comptable et la planification stratégique ?

Les données empiriques mobilisées dans cette étude révèlent une dynamique contrastée. D'une part, des efforts tangibles d'institutionnalisation (élaboration de manuels de procédures, amélioration du suivi budgétaire, restitution interne des formations, volonté de recruter des profils spécialisés) traduisent un processus de rationalisation organisationnelle. D'autre part, les obstacles persistent : insuffisance de financements dédiés à la formation, faible planification stratégique, déficit de communication interne, dépendance aux opportunités de projets (J. Pfeffer & G. Salancik, 1978).

La problématique de cet article s'inscrit à l'intersection de trois enjeux : (a) la transformation interne des OSC à travers le renforcement de capacités ; (b) la construction de leur légitimité territoriale ; (c) leur intégration progressive dans des mécanismes de gouvernance locale. L'étude se justifie théoriquement par sa contribution à la compréhension des mécanismes par lesquels les OSC locales passent d'un fonctionnement associatif informel à une organisation institutionnalisée, et empiriquement par les données situées sur les effets perçus et réels des dispositifs de formation en contexte ivoirien.

1. Démarche Méthodologique

1.1 Site de l'étude

Cette étude se déroule dans la région du Tonkpi, dont le chef-lieu est la ville de Man du 02 février 2026 au 10 Mars 2026. Nous situerons dans les lignes qui suivent cette région sur la carte géographique de la Côte d'Ivoire. La région du Tonkpi est située à l'extrême ouest de la Côte d'Ivoire, dans le district des Montagnes. Elle est limitée au Nord par la région du Bafing, au Sud par les régions du Guémon et du Cavally, à l'Est par les régions du Worodougou et du Hautassandra, et à l'Ouest par la Guinée et le Libéria. D'une superficie de 12 284 km², le Tonkpi représente environ 3,8 % du territoire national (République de Côte d'Ivoire – Étude d'Impact Environnemental et Social Simplifiée (EIES-S), 2026).

Man, le chef-lieu, est une ville entourée de montagnes et réputée pour son potentiel écotouristique (cascades, ponts de lianes, Mont Tonkpi, Dent de Man, etc.). Elle se situe à environ 330 km de Yamoussoukro (capitale politique) et à environ 456 km d'Abidjan (capitale économique). La région est traversée par des axes routiers importants reliant la

Côte d'Ivoire aux pays voisins (Guinée et Libéria). Selon le RGPH 2021, la population de la région du Tonkpi est estimée à 1 387 909 habitants, composée d'autochtones (principalement Yacouba/Dan, Guéré, etc.), d'allochtones et d'allogènes. La région est une zone à fort potentiel agricole (café, cacao, hévéa, palmier à huile, cultures vivrières) et dispose d'atouts naturels favorisant le tourisme et l'agroforesterie. Les données ont été collectées principalement dans la commune de Man et ses environs.

1.2 Échantillon

L'échantillonnage est « l'action de choisir un ensemble d'individus comme représentatif d'une population » (P. N'DA, 2002). Pour notre étude, nous avons ciblé les responsables d'organisations de la société civile (OSC) locales. Nous avons interrogé 28 personnes issues des OSC, occupant des fonctions de présidents, directeurs exécutifs, chargés de programmes ou responsables des ressources humaines. Ces responsables ont été sélectionnés de manière raisonnée parce que leurs organisations respectives sont bénéficiaires d'un programme de renforcement de capacités thématique et organisationnel dans le cadre du Projet d'Appui à la Société Civile en Côte d'Ivoire, financé par l'Union Européenne. Ce programme est essentiel car il est en conformité directe avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) 16 (Paix, justice et institutions fortes) et 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs), en favorisant la transformation organisationnelle et la consolidation de la légitimité territoriale des OSC locales. Cette recherche est une étude mixte. La taille de l'échantillon (23 questionnaires et 5 entretiens) a été déterminée en fonction de la saturation des informations et de la représentativité des OSC bénéficiaires du programme dans la région du Tonkpi.

Tableau I : Répartition globale de l'échantillon de l'étude.

Approche méthodologique	Catégorie de personnes enquêtées	Localités / Institutions concernées	Effectif
Quantitative	Responsables d'OSC (Présidents, Directeurs exécutifs, Chargés de programmes, Responsables RH)	Man et environs (région du Tonkpi)	23
Qualitative	Responsables de projets	—	5
Total général	—	—	28

Source : Mamadou Diallo, données d'enquête, Février 2026.

1.3 Techniques et outils de collecte de données.

Les données ont été collectées à l'aide de deux outils complémentaires : un questionnaire (administré via le logiciel Sphinx) destiné aux 23 représentants d'OSC. Un guide d'entretien semi-directif destiné aux 5 responsables de programmes, adapté aux profils des répondants, qui a permis de réaliser des entretiens approfondis. Ces outils ont permis de recueillir à la fois des données structurées (quantitatives) et des informations riches sur les perceptions, les stratégies et les défis liés au renforcement des capacités des OSC.

1.4 Traitement des données.

Nous avons traité les données selon leur nature. Les données quantitatives ont été traitées à l'aide du logiciel Sphinx, ce qui a permis de générer des statistiques descriptives, des tableaux et des graphiques. Les données qualitatives, issues principalement des entretiens, ont été traitées par analyse de contenu. Les données ont été analysées sur la base des théories telles que : la théorie de l'acteur stratégique (M. Crozier & E. Friedberg, 1977) : l'organisation comme système d'action concret structuré par des jeux de pouvoir ; la formalisation réduit les zones d'incertitude. Théorie de l'apprentissage organisationnel (C. Argyris & D. A. Schön, 1978) : distinction entre apprentissage en simple boucle et en double boucle. Théorie de la dépendance aux ressources (J. Pfeffer & G. Salancik, 1978) : vulnérabilité financière des OSC. Théorie de l'institutionnalisation (P. J. DiMaggio & W. W. Powell, 1983) : isomorphisme institutionnel et quête de légitimité.

Théorie du capital social (R. Putnam, 1993) : rôle des réseaux et de la confiance dans la performance collective.

2. Résultats

2.1 Mise en pratique et valorisation des acquis de formation.

L'analyse empirique des données collectées auprès des vingt-huit responsables d'organisations de la société civile (OSC) bénéficiaires du Projet d'Appui à la Société Civile en Côte d'Ivoire (PASCI) dans la région du Tonkpi met en évidence des dynamiques organisationnelles contrastées, qui éclairent simultanément les acquis et les fragilités du processus de renforcement de capacités. Les résultats s'articulent autour de quatre axes complémentaires : (i) les modalités de mise en pratique et de valorisation des acquis de formation ; (ii) les obstacles rencontrés dans la consolidation des compétences ; (iii) les recommandations formulées par les répondants ; (iv) la mise en correspondance des obstacles et des recommandations, qui permet d'apprécier la cohérence interne des perceptions des acteurs enquêtés.

2.1.1 Répartition par type de valorisation.

Les modalités de valorisation s'appuient sur les acquis issus des sessions de formation. Ces acquis couvrent notamment la planification, l'application, l'acquisition de compétences, le partage et la restitution, la création d'outils, l'amélioration des pratiques, les résultats obtenus ainsi que les processus d'évaluation. Le croisement de ces différents éléments, présenté dans la figure 1 ci-après, permet d'appréhender la pluralité des registres par lesquels les organisations transforment les contenus de formation reçus en

ressources

organisationnelles

effectivement

mobilisées.

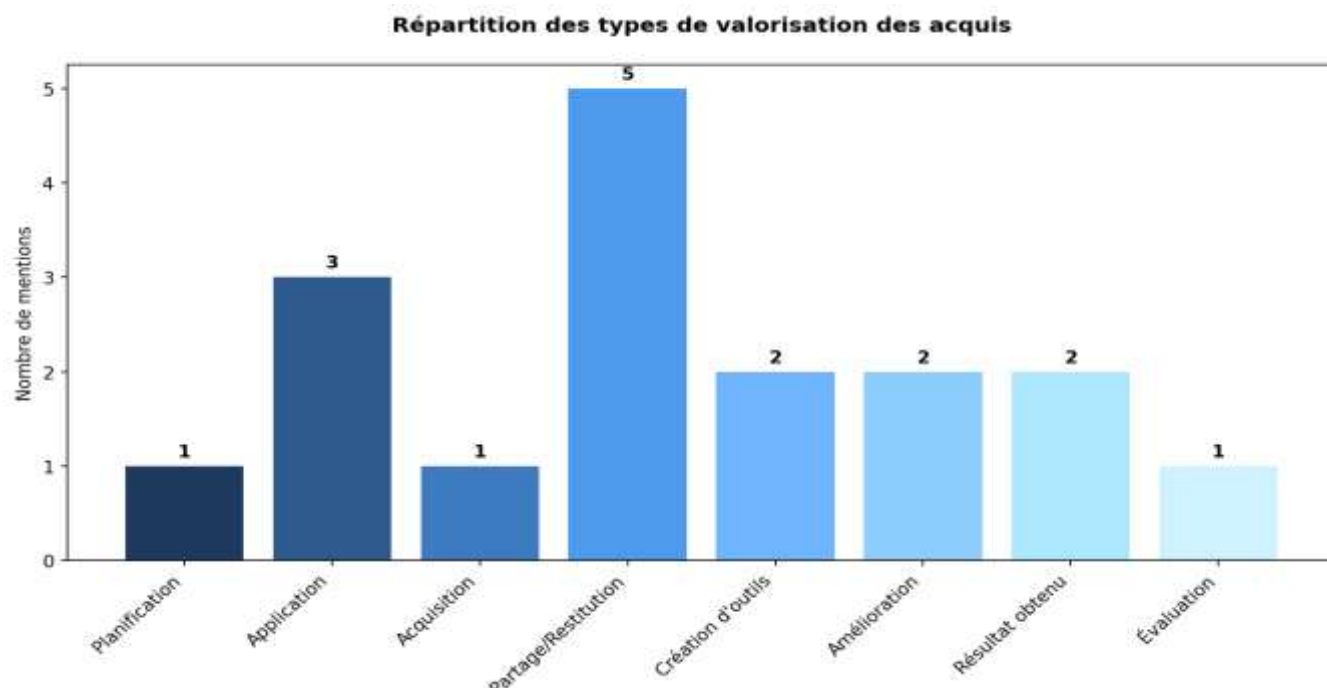


Figure 1 : Répartition des types de valorisation des acquis de formation.

Les données révèlent que le partage et la restitution des connaissances constituent la modalité de valorisation la plus fréquente, totalisant 35,3 % des réponses. Cette prééminence dénote l'émergence d'une culture organisationnelle de la diffusion interne, par laquelle les apprentissages individuels acquièrent une dimension collective et alimentent la mémoire organisationnelle. L'application directe des acquis arrive en deuxième position (17,6 %), témoignant d'une opérationnalisation progressive des compétences nouvellement acquises dans les routines de travail. La création d'outils de gestion — manuels de procédures, fiches d'instruction, formats standardisés de rapportage — représente quant à elle 11,8 % des modalités citées. Cette dernière trajectoire, bien que minoritaire en fréquence, est particulièrement significative au regard des enjeux d'institutionnalisation : elle marque un saut qualitatif, du savoir individuel vers la mémoire organisationnelle stabilisée.

Dans un contexte ivoirien marqué par la restructuration du secteur associatif induite par l'ordonnance n° 2024-368 du 12 juin 2024, ces dynamiques de formalisation prennent une portée stratégique. Elles préparent les OSC à se conformer aux nouvelles exigences

de transparence et de redevabilité, notamment en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, tout en constituant des signaux adressés aux bailleurs et aux autorités publiques quant au niveau de maturité organisationnelle atteint.

2.1.2 Répartition par domaine thématique.

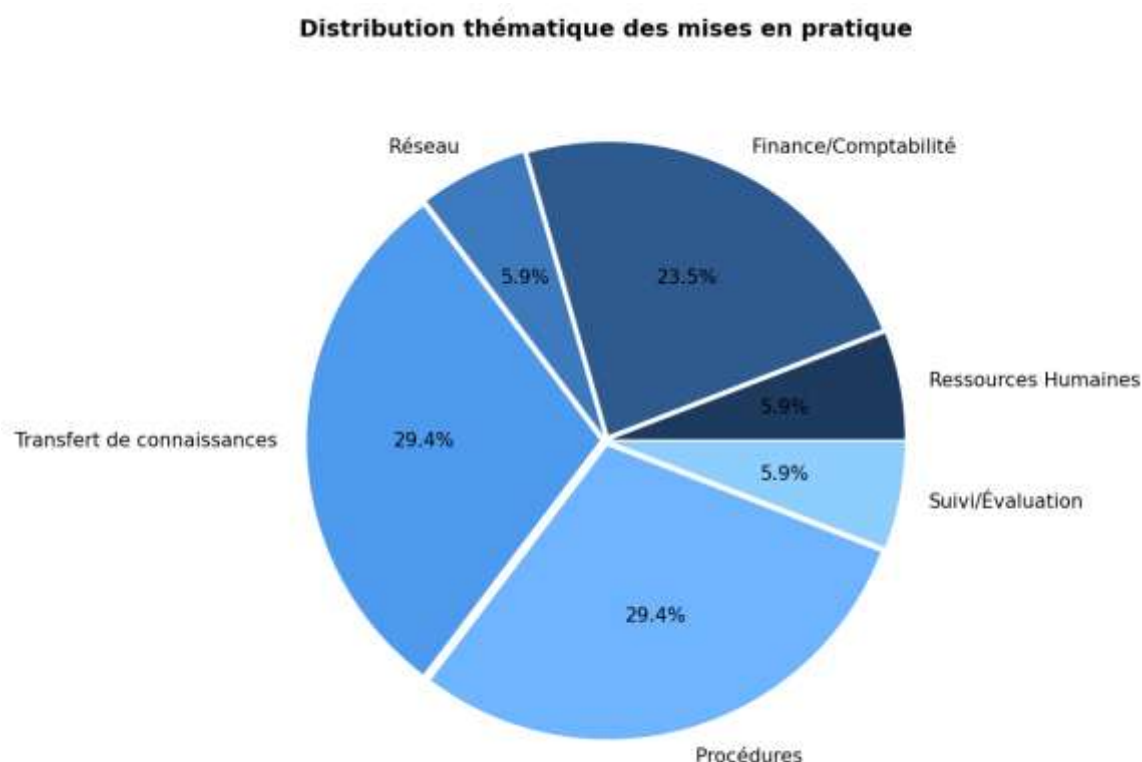


Figure 2 : Distribution thématique des mises en pratique.

L'analyse thématique met en évidence la double prédominance du transfert de connaissances (35,3 %) et des procédures organisationnelles (35,3 %), ce qui suggère que les formations dispensées dans le cadre du PASCI orientent prioritairement les OSC vers la consolidation de leurs structures internes et la circulation interne des savoirs. Le domaine financier représente 23,5 % des mises en pratique mentionnées, soulignant la centralité des compétences fiduciaires dans la professionnalisation des OSC. Les aspects liés aux ressources humaines, à l'animation de réseaux et au suivi-évaluation demeurent moins représentés, témoignant d'une diversité des besoins de formation mais aussi d'une hiérarchisation implicite. Cette dernière reflète moins un désintérêt des organisations pour ces dimensions qu'une priorisation imposée par leur dépendance financière : les OSC

orientent en effet leurs efforts d'apprentissage vers les domaines exigés par leurs principaux bailleurs, à savoir la gouvernance interne et la traçabilité comptable.

2.2 Obstacles au renforcement des capacités.

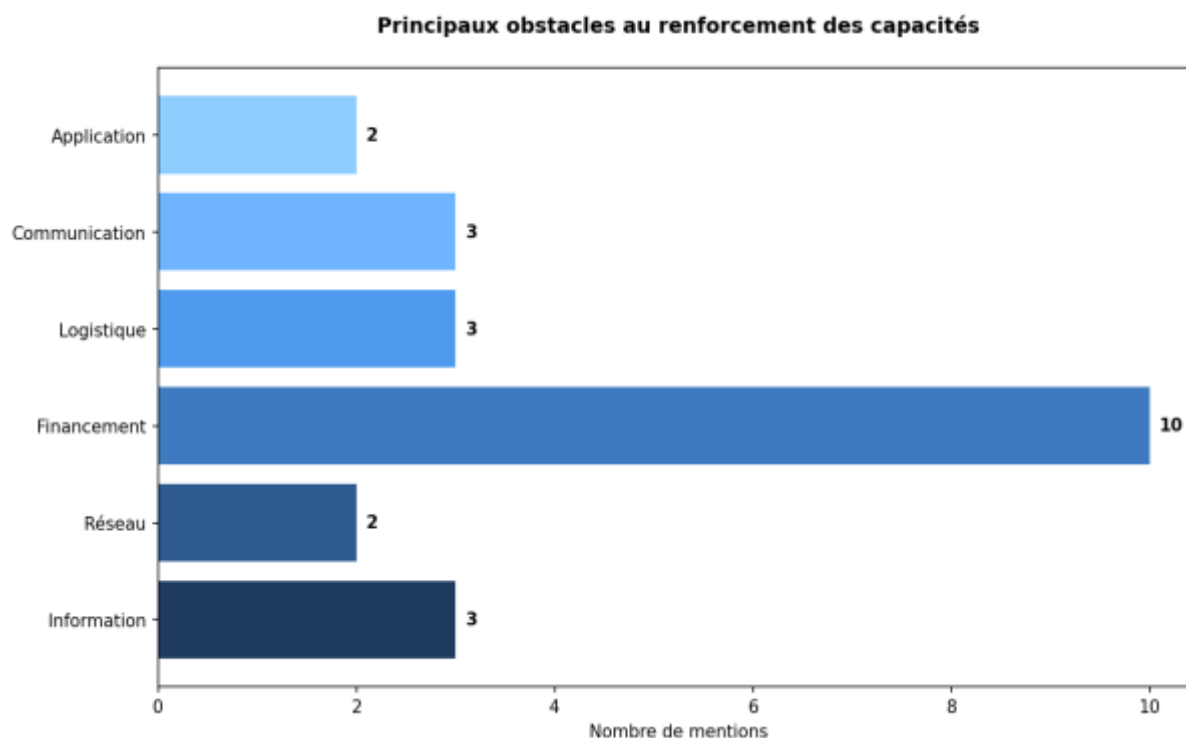


Figure 3 : Principaux obstacles identifiés (fréquence ≥ 2).

L'analyse des obstacles révèle que le financement constitue la contrainte majeure, totalisant 47,6 % des mentions. Cette prépondérance du facteur financier traduit la vulnérabilité structurelle d'OSC majoritairement dépendantes de financements externes ponctuels, rarement assortis d'enveloppes spécifiquement dédiées à la formation continue. Le déficit de communication apparaît comme le deuxième obstacle (19,0 %) : il renvoie à des difficultés de circulation de l'information, à la fois intra-organisationnelles (entre instances dirigeantes et opérationnelles) et inter-organisationnelles (entre OSC partenaires ou concurrentes). Les contraintes logistiques (14,3 %), au premier rang desquelles l'éloignement géographique des sites de formation, constituent un troisième frein significatif, particulièrement prégnant dans une région montagneuse comme le Tonkpi, où l'accessibilité physique demeure un déterminant majeur de la participation effective. Pris ensemble, ces trois obstacles dessinent un schéma classique de précarité

organisationnelle : sous-financement chronique, fragmentation informationnelle et coûts de transaction élevés.

2.3 Recommandations formulées

Les vingt-huit répondants ont formulé diverses recommandations pour améliorer l'efficacité des formations au sein des OSC. Ces recommandations, examinées ci-après, traduisent une volonté manifeste de surmonter les obstacles précédemment identifiés et témoignent d'une réflexivité accrue des acteurs sur les conditions de consolidation de leurs propres organisations.

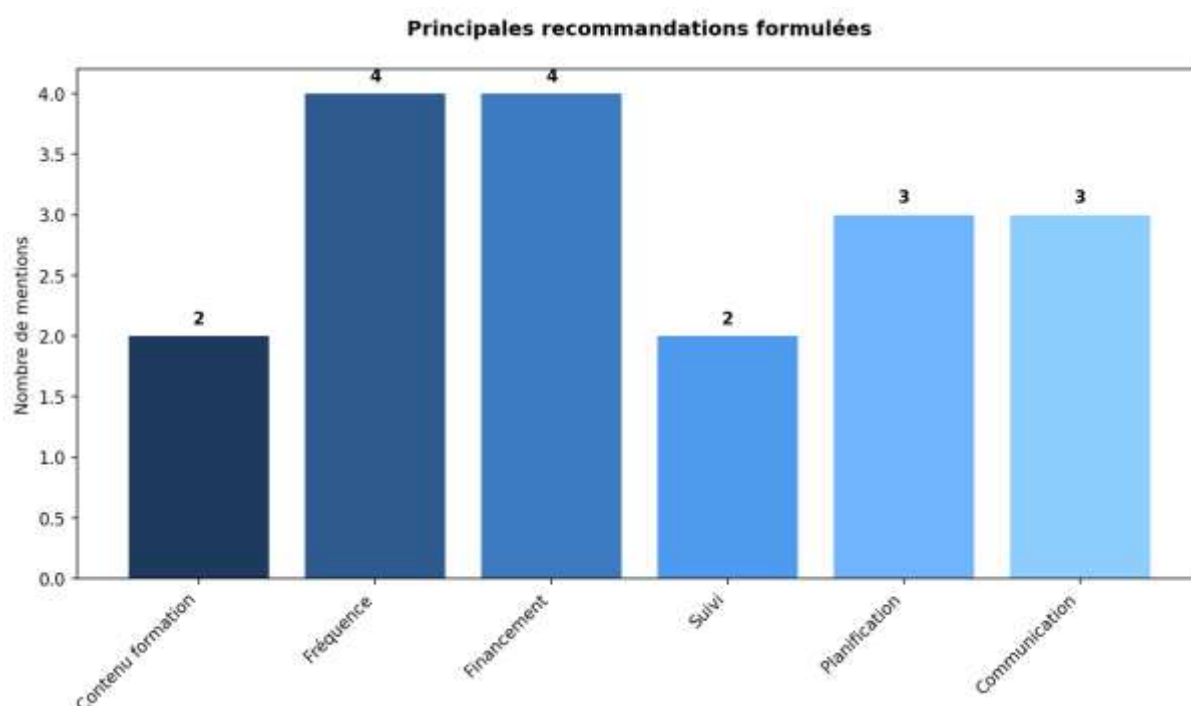


Figure 4 : Principales recommandations (fréquence ≥ 2)

Trois axes structurent les propositions recueillies. Le premier, à dominante financière, conjugue le renforcement budgétaire (21,4 %) et l'augmentation de la fréquence des sessions de formation (14,3 %) et répond directement aux contraintes identifiées en amont. Le deuxième axe, communicationnel, prône une amélioration des canaux de communication tant internes qu'inter-organisationnels (14,3 %). Le troisième axe, plus stratégique, regroupe la mise en place d'une planification structurée (10,7 %) et l'instauration d'un suivi post-formation (7,1 %). Cette dernière catégorie, bien que

numériquement moins fréquente, dénote une prise de conscience importante : la formation, pour produire des effets durables, doit être conçue comme un processus inscrit dans la durée, et non comme un événement isolé. L'apparition de cette préoccupation dans le discours des répondants constitue un indicateur précieux de la diffusion progressive d'une culture de l'évaluation au sein des OSC enquêtées.

2.4 Analyse croisée : correspondance obstacles-recommandations

L'analyse croisée permet d'évaluer la cohérence entre les obstacles identifiés et les recommandations formulées par les répondants. Cette mise en correspondance, présentée à la figure 5, témoigne de la capacité des OSC à articuler diagnostic et stratégie de réponse, et constitue un indicateur essentiel de leur maturité organisationnelle.

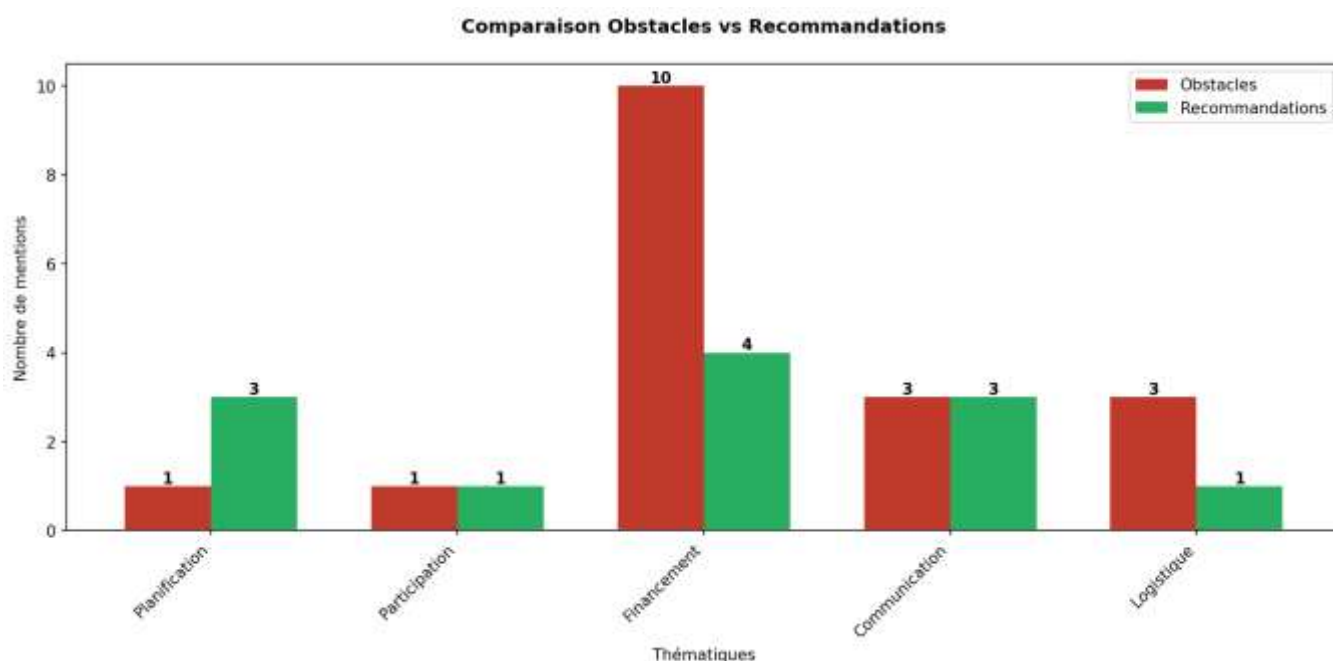


Figure 5 : Analyse croisée obstacles et recommandations

L'analyse croisée révèle une forte correspondance entre obstacles et recommandations sur la thématique du financement, ce qui confirme la centralité de cette problématique dans les préoccupations des OSC. Le ratio recommandations/obstacles (R/O) supérieur à 1 pour la communication et le suivi indique une volonté des répondants de dépasser les simples constats pour proposer des solutions proactives. La thématique de la planification présente également une bonne correspondance, suggérant que les répondants perçoivent

le défaut de planification non comme une fatalité structurelle mais comme un déficit remédiable par des actions concrètes. En somme, la lecture conjointe des obstacles et des recommandations donne à voir des OSC capables d'auto-évaluation lucide et de formulation de pistes d'amélioration cohérentes, marquant ainsi un degré non négligeable de maturité organisationnelle et préfigurant une trajectoire de professionnalisation soutenue.

3. Discussion

Les résultats empiriques précédemment exposés s'articulent autour d'une trajectoire qui peut être qualifiée de cumulative : le renforcement de capacités déclenche un processus d'apprentissage organisationnel, qui se traduit par une institutionnalisation progressive, laquelle nourrit la professionnalisation des OSC, jusqu'à consolider leur légitimité territoriale et leur participation à des dynamiques de co-gouvernance locale. La présente discussion examine successivement ces différents maillons à l'aune des cadres théoriques mobilisés et des travaux empiriques récents portant sur la sociologie des organisations en Afrique subsaharienne.

3.1. Du transfert ponctuel à l'apprentissage organisationnel

La prédominance du partage et de la restitution des connaissances (35,3 %) ainsi que la mise en place d'outils de gestion (11,8 %) renvoient directement aux travaux fondateurs de C. Argyris et D. A. Schön (1978) sur l'apprentissage organisationnel. Les pratiques observées au sein des OSC du Tonkpi relèvent essentiellement, dans un premier temps, d'un apprentissage en simple boucle, par lequel les organisations corrigent leurs routines existantes à partir des contenus de formation reçus. Toutefois, l'élaboration de manuels de procédures et la révision des dispositifs de suivi budgétaire suggèrent l'amorce d'un apprentissage en double boucle, où se sont les cadres mêmes de l'action qui se voient interrogés et reformulés.

Cette dynamique fait écho aux analyses de P. Senge (1990) sur les « organisations apprenantes », ainsi qu'aux travaux de J. Hailey et R. James (2002), qui ont montré, dans le contexte des ONG du Sud, que la valeur ajoutée du renforcement de capacités réside moins dans la transmission de techniques que dans la transformation progressive des

cultures organisationnelles. Les résultats s'inscrivent également dans la perspective de I. Nonaka et H. Takeuchi (1995) sur la conversion entre savoir tacite et savoir explicite : la création d'outils formels par les OSC enquêtées illustre précisément ce processus de codification, par lequel des connaissances initialement incarnées dans la pratique de quelques individus se trouvent traduites en supports partageables et transmissibles. Le caractère encore limité de la mémoire organisationnelle dans certaines structures rappelle néanmoins, à la suite d'A. Kaplan (2000), que le capacity building est un processus lent, non linéaire et étroitement dépendant des dynamiques de leadership internes.

3.2. Institutionnalisation et réduction des zones d'incertitude

La formalisation observée, manuels de procédures, transparence financière accrue, recrutement envisagé de profils spécialisés traduit une institutionnalisation au sens de P. J. DiMaggio et W. W. Powell (1983) et de J. W. Meyer et B. Rowan (1977). Elle relève d'un isomorphisme à la fois coercitif, sous l'effet de l'ordonnance n° 2024-368 et des exigences de redevabilité formulées par les bailleurs, et mimétique, par la diffusion des pratiques entre OSC partenaires intégrées aux mêmes cadres de concertation (Task forces thématiques, CRASC). Conformément à la théorie de l'acteur stratégique de M. Crozier et E. Friedberg (1977), cette formalisation contribue à réduire les zones d'incertitude internes : la stabilisation des règles diminue la marge d'arbitraire et clarifie les attentes mutuelles entre acteurs.

Comme le souligne E. Friedberg (1993, 405 p.), la règle ne supprime pas le pouvoir mais le redistribue : des espaces d'autonomie et de négociation subsistent, où se rejouent en permanence les rapports de force entre membres. La standardisation observée dans les OSC du Tonkpi peut ainsi être lue, à la suite de W. R. Scott (2014 pp. 180-220), comme une réponse rationnelle aux contraintes du champ organisationnel, plutôt que comme une simple adaptation cosmétique destinée à satisfaire les bailleurs. Elle prolonge en cela les analyses d'A. Kaplan (2000) et de D. Eade (1997), qui plaident pour une conception du capacity building dépassant l'approche instrumentale au profit d'une transformation organisationnelle en profondeur, articulant changement structurel et évolution des représentations.

3.3. La dépendance aux ressources comme variable critique

La forte prévalence des contraintes financières (47,6 %) confirme avec acuité les thèses de J. Pfeffer et G. Salancik (1978) : la survie organisationnelle dépend étroitement de la capacité à sécuriser les ressources extérieures, ce qui place les OSC dans un rapport de dépendance dont elles peinent à s'extraire. Ce constat rejoint les analyses de M. Edwards et D. Hulme (1996) sur la « monétarisation » du tiers secteur dans les pays récipiendaires d'aide au développement, ainsi que les travaux de P. Lavigne Delville (2017) sur les effets paradoxaux de l'aide internationale. Celle-ci peut en effet, simultanément, renforcer les compétences techniques des organisations bénéficiaires et fragiliser leur autonomie stratégique, en les inscrivant dans des temporalités projet courtes et des logiques de redevabilité ascendante (vers les bailleurs) plutôt que descendante (vers les bénéficiaires).

Dans le Tonkpi, l'absence de ligne budgétaire dédiée à la formation continue et la faiblesse du réseautage limitent la pérennisation des acquis, en cohérence avec les observations de M. Bratton (1989) et de R. Otayek (2004) sur la précarité chronique des OSC subsahariennes. Ce diagnostic invite à reconsidérer la temporalité des programmes de renforcement de capacités : tant que ceux-ci demeurent calés sur la durée des financements ponctuels, ils peinent à enclencher des trajectoires de consolidation institutionnelle robustes. À cet égard, les recommandations formulées par les répondants — création de fonds dédiés, instauration d'un suivi post-formation — entrent en résonance directe avec la littérature internationale sur la durabilité des dispositifs de capacity building.

3.4. De l'institutionnalisation à la légitimité territoriale

Au-delà de la dimension interne, les résultats révèlent une dynamique d'inscription territoriale tangible : intégration au conseil de sous-préfecture, reconnaissance administrative croissante, participation à des cadres de concertation tels que les CRASC. Ces acquis s'analysent à la lumière de la typologie de M. C. Suchman (1995), qui distingue trois formes de légitimité — pragmatique (fondée sur les intérêts d'un public ciblé), morale (fondée sur des jugements normatifs) et cognitive (fondée sur la prise pour

acquis). Les OSC enquêtées semblent en voie d'acquérir progressivement cette dernière forme, la plus stable, dès lors que leur action est reconnue comme un élément naturel et attendu du paysage institutionnel local.

Ce processus rejoint la grille d'analyse d'E. Ostrom (1996) sur la coproduction des biens publics et la synergie possible entre acteurs étatiques et non étatiques. La légitimité ainsi construite repose, conformément aux travaux de R. Putnam (1993), sur l'accumulation d'un capital social fait de réseaux denses, de normes partagées et de relations de confiance réciproque, dont la consolidation conditionne directement la qualité de la co-gouvernance locale. La perspective de M. Andrews, L. Pritchett et M. Woolcock (2017) sur la résolution adaptative et itérative des problèmes publics offre par ailleurs un cadre complémentaire pour interpréter ces dynamiques : les OSC du Tonkpi apparaissent comme des organisations apprenantes au sens fort, capables d'ajuster progressivement leurs modes opératoires aux contraintes locales tout en s'arrimant à des standards institutionnels plus larges.

3.5. Mise en perspective comparative

Les résultats prolongent et nuancent ceux de Y. Niyireba (2025), qui établit un lien positif entre développement organisationnel et efficacité des ONG locales au Rwanda : ils confirment ce lien, tout en mettant en évidence les conditions précises de son effectivité, à savoir l'existence d'une planification stratégique formalisée et l'instauration d'un suivi post-formation systématique. Ils nuancent par ailleurs les thèses critiques de N. Sacouman (2026) sur les risques de clientélisme et de capture des OSC par des logiques de rente : dans le cas étudié, la formalisation accrue et la pression normative exercée par le nouveau cadre réglementaire ivoirien semblent réduire ces risques sans pour autant les éliminer totalement.

Le modèle proposé — renforcement de capacités → apprentissage organisationnel → institutionnalisation → professionnalisation → légitimité territoriale → co-gouvernance locale — constitue ainsi un apport empirique original, spécifique au contexte Ivoirien post-2010. Il complète les approches normatives du *capacity building*, souvent centrées sur les seules variables techniques, en y articulant une lecture sociologique située des

transformations à l'œuvre, attentive à la fois aux logiques d'acteurs, aux contraintes structurelles et aux ancrages territoriaux. Sa portée explicative gagnera à être éprouvée dans d'autres régions du pays et, plus largement, dans d'autres contextes Ouest-Africains, afin d'en tester la généralité ainsi que les éventuelles bornes contextuelles.

Conclusion

Le renforcement de capacités des organisations de la société civile (OSC) locales en Côte d'Ivoire, particulièrement dans la région du Tonkpi, constitue un moteur de transformation organisationnelle structurelle. Il enclenche une dynamique cumulative : le renforcement de capacités favorise l'apprentissage organisationnel (partage et restitution des connaissances à 35,3 %, création d'outils de gestion), qui alimente l'institutionnalisation (manuels de procédures, transparence financière), renforce la professionnalisation et consolide, in fine, la légitimité territoriale et la participation à la co-gouvernance locale.

Les données issues de l'enquête mixte auprès de 28 responsables d'OSC bénéficiaires du PASCI confirment cette trajectoire. Elles illustrent le passage d'un apprentissage en simple boucle à un apprentissage en double boucle (Argyris & Schön, 1978), tout en réduisant les zones d'incertitude internes (Crozier & Friedberg, 1977) sous l'effet de l'ordonnance n° 2024-368 et des exigences des bailleurs. Cependant, cette dynamique reste fragile, entravée par la dépendance chronique aux ressources externes et le déficit de planification stratégique (Pfeffer & Salancik, 1978), le financement constituant 47,6 % des obstacles mentionnés. Le renforcement de capacités ne produit des effets durables que lorsqu'il est conçu comme un processus continu d'appropriation organisationnelle. Il transforme des structures souvent informelles en acteurs légitimes et professionnels, capables d'influencer les politiques publiques locales et de coproduire les biens publics.

Pour consolider ces avancées, bailleurs et État ivoirien devraient intégrer systématiquement des plans pluriannuels de renforcement de capacités, créer un fonds dédié à la formation continue et au suivi post-formation, et renforcer les plateformes de concertation (CRASC, Task forces). Bien qu'ancrée dans un échantillon de 28 répondants,

cette étude appelle des recherches longitudinales et comparatives pour mesurer l'impact à long terme sur l'autonomie et la performance des OSC.

En définitive, dans le contexte Ivoirien post-crise et de modernisation du cadre associatif, le renforcement de capacités des OSC locales apparaît comme un levier stratégique essentiel de développement inclusif et de renforcement de la démocratie locale, pourvu qu'il soit soutenu par des politiques orientées vers la durabilité et l'ancrage territorial.

Bibliographie

ANDREWS Matt, PRITCHETT Lant et WOOLCOCK Michael, 2017, *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*, Oxford, Oxford University Press.

ARGYRIS Chris et SCHÖN Donald A., 1978, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading (Massachusetts), Addison-Wesley.

BRATTON Michael, 1989, « The Politics of Government-NGO Relations in Africa », *World Development*, vol. 17, n° 4, p. 569-587.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.

DIMAGGIO Paul J. et POWELL Walter W., 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.

EADE Deborah, 1997, *Capacity-Building: An Approach to People-Centred Development*, Oxford, Oxfam Publications.

EDWARDS Michael et HULME David, 1996, « Too Close for Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations », *World Development*, vol. 24, n° 6, p. 961-973.

FRIEDBERG Erhard, 1993, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Éditions du Seuil.

HAILEY John et JAMES Rick, 2002, « Learning Leaders: The Key to Learning Organisations », *Development in Practice*, vol. 12, n° 3-4, p. 398-408.

KAPLAN Allan, 2000, « Capacity Building: Shifting the Paradigms of Practice », *Development in Practice*, vol. 10, n° 3-4, p. 517-526.

KELKIL Fasil, 2025, *Les organisations de la société civile et la transformation sociétale en Afrique*, Beau Bassin, Éditions Notre Savoir.

LAVIGNE DELVILLE Philippe, 2017, *Pour une socio-anthropologie de l'action publique dans les pays « sous régime d'aide »*, Paris, Karthala.

MEYER John W. et ROWAN Brian, 1977, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.

N'DA Paul, 2002, *Méthodologie de la recherche en sciences sociales*, Abidjan, Éditions Universitaires de Côte d'Ivoire (EDUCI).

NIYIREBA Yvette, 2025, « Effects of Organizational Development Practices on the Effectiveness of Local Non-Governmental Organizations (NGOs) in Rwanda », *African Quarterly Social Science Review*, vol. 2, n° 4, p. 762-773.

NONAKA Ikujiro et TAKEUCHI Hirotaka, 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.

OSTROM Elinor, 1996, « Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development », *World Development*, vol. 24, n° 6, p. 1073-1087.

OTAYEK René, 2004, « La problématique "africaine" de la société civile », in GAZIBO Mamoudou et THIRIOT Céline (dir.), *Le politique en Afrique : état des débats et pistes de recherche*, Paris, Karthala, p. 209-228.

PFEFFER Jeffrey et SALANCIK Gerald R., 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.

PUTNAM Robert, 1993, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton (New Jersey), Princeton University Press.

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE, 2026, *Étude d'Impact Environnemental et Social Simplifiée (EIES-S) – Région du Tonkpi*, Abidjan, Ministère de l'Environnement, du Développement Durable et de la Transition Écologique.

SACOUMAN Nicole, 2026, « Paths of Local Development: Culture, Context, Power, and the Role of Nongovernmental Organizations », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* (publication avancée en ligne).

SCOTT W. Richard, 2014, *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*, 4^e éd., Thousand Oaks (California), Sage Publications.

SENGE Peter, 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday/Currency.

SUCHMAN Mark, 1995, « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.