



**Titre du projet : Appui institutionnel :
Initiative Prospective Agricole et Rural (IPAR)-
Sénégal (2014-2109)**

**Numéro du projet du CRDI :107918 - 001
Nom de l'établissement IPAR
Lieu : Dakar -Sénégal**

**Rapport technique final
Date de présentation**

© [2019] [nom du titulaire]

Diffusé en vertu de la licence d'attribution Créative Commons
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>)

JUSTIFICATION ET OBJECTIFS

En accord avec son mandat qui est de s'investir dans le savoir, l'innovation et les solutions afin d'améliorer les conditions de vie des populations dans les pays en développement, le CRDI à travers l'Initiative Think Tank (ITT) appuie les institutions dans les pays en développement.

L'ITT est un dispositif qui appuie financièrement les processus de recherche et d'interactions qui génèrent des innovations et des savoirs utiles pour améliorer la pertinence des politiques et l'efficacité technique des projets et institutions de recherche. C'est dans ce cadre que l'IPAR a bénéficié d'un second appui institutionnel (2014-2019) de cette Initiative Think Tank dont objectif premier est de renforcer la capacité managériale de l'organisation (IPAR), qui est un fondement pour la conduite de recherches scientifiques pertinentes, en vue d'un meilleur positionnement pour influencer les liens entre la recherche et les politiques publiques.

RESULTATS ATTENDUS

En termes de résultats escomptés, le soutien de l'ITT à l'IPAR devait contribuer aux activités des composantes suivantes :

- Contribuer/améliorer le développement organisationnel
 - i) Organisation par le CA de journées thématiques trimestrielles.
 - ii) Organisation d'une journée nationale sur la prospective, moment d'échanges entre décideurs-chercheurs-société civile-bailleurs de fonds
 - iii) Rencontres annuelles entre organes
 - iv) Acquisition d'un patrimoine foncier
 - v) Elargissement du membership de l'IPAR dans la sous-région ouest africaine

- Améliorer la qualité de la recherche
 - i) Appui méthodologique ;
 - ii) Renforcement des mécanismes de contrôle interne de qualité
 - iii) Amélioration de la veille stratégique et prospective.

- Promouvoir/renforcer les liens entre la recherche et les politiques
 - i) Création d'un espace de dialogue et de mise en débat sur des sujets d'intérêt national, sous régional ou international
 - ii) Animation d'espaces d'échanges et de dialogues
 - iii) Organisation de Diner-Débat entre décideurs.

PRINCIPAUX RESULTATS/ EXTRANTS

Les résultats et extraits de l'ITT sont indiqués suivant les composantes.

Dans le domaine du **développement organisationnel**, l'appui institutionnel du CRDI a permis à l'institution de gérer ses changements organisationnels orientés vers la construction de ses compétences collectives et organisationnelles. La valorisation de ce capital humain habilite l'organisation à mieux répondre aux exigences de ses missions de recherche, de renforcement des capacités et de dialogue politique.

Concernant son système de gouvernance et de gestion, l'IPAR s'est inscrit dans la dynamique de transparence institutionnelle avec la mise en place d'outils décisionnels et de pilotage. L'appui de l'ITT a contribué aussi à renforcer les capacités des ressources humaines de l'IPAR, à mieux impliquer les membres de son Conseil d'Administration dans la mobilisation des ressources, à réviser le manuel des procédures administratives et financières, à renforcer l'efficacité du service administratif et financier, et exercer un audit externe régulier des comptes. La mise en place de ces outils de gestion a contribué à améliorer la productivité de l'institution. Avec l'ITT, l'équipe technique de l'IPAR a pu renforcer ses connaissances linguistiques avec une formation en anglais qui constitue un outil important d'échange pour la capacité de l'équipe.

Le second Plan stratégique de l'IPAR (2017-2021) est en cours. Il consacre la consolidation et la valorisation de l'expertise de l'IPAR et un repositionnement de son partenariat dans une perspective de complémentarité avec des entités de qualité et des réseaux de compétences. L'institution continue d'être un intervenant stratégique sur les débats sur les politiques de développement tout en continuant à s'investir et à se positionner dans la recherche.

Dans une perspective d'instaurer une dynamique d'échange et de partage, l'institution a régulièrement organisé des retraites annuelles de la direction exécutive et des ateliers d'échanges inter-organes (Conseil d'administration, conseil scientifique et direction exécutive). Ces rencontres ont raffermi les liens de travail et facilité une vision partagée entre les dirigeants et l'équipe de la direction exécutive.

Avec l'ouverture de bureaux au Niger et en Mauritanie, l'ITT a également beaucoup contribué à la visibilité de l'IPAR et à l'élargissement de son membership dans la sous-région ouest africaine.

La stabilité organisationnelle a conforté les partenaires et facilité la mobilisation de ressources. L'IPAR a fait de grands progrès en matière de diversification du financement. En dehors du CRDI / ITT, l'IPAR a bénéficié d'autres appuis financiers à moyen terme (2016-2019).

Comme extrants phares découlant du soutien de l'ITT sur le plan du développement organisationnel, il y a entre autres :

- Le Plan stratégique l'IPAR (2017-2021),
- L'ambition de disposer d'un siège fonctionnel, qui sera un patrimoine institutionnel pour l'IPAR
- La mise en place d'organes d'échange et de partage
- Le plan de mobilisation des ressources validé par le Conseil d'Administration;
- L'élaboration régulière des rapports d'audit
- Un meilleur positionnement dans des projets d'envergures
- Des certifications en anglais pour le staff technique
- Des équipes techniques au Niger et en Mauritanie

La qualité du développement organisationnel influe fortement sur l'amélioration de la qualité de la recherche et la production d'une institution. L'appui a été également utilisé comme fonds levier pour négocier des programmes collaboratifs de recherche ou de mise en débat.

L'appui de l'ITT a été déterminant dans l'amélioration de la qualité de la recherche. Par l'entremise de l'ITT, des mobilisations de ressources significatives ont été possibles. Le financement de l'ITT a déjà permis d'attirer des chercheurs de haut niveau, de faciliter la collaboration avec des institutions de recherche de qualité et de prendre en charge de jeunes chercheurs dans le but de contribuer à l'amélioration de leurs compétences techniques. Le conseil a adopté les mécanismes de révisions et recommandations proposés pour le contrôle de qualité et le fonctionnement du comité scientifique. Il a aussi organisé un atelier de renforcement des capacités des membres de la Direction Exécutive en technologies d'information et de communication

L'IPAR a fortement contribué et renforcé l'animation scientifique et a participé à la rédaction de projets de recherche. Ce positionnement dans la sphère scientifique, grâce à un

environnement organisationnel adéquat, est facilité par les compétences acquises qui constitueront les déterminants-clés de la qualité des recherches et programmes de développement. Avec l'ITT, des chercheurs de l'IPAR ont pu partager leurs articles scientifiques et documents de travail dans des rencontres internationales. Des chercheurs ont visité l'institution et contribué à la notoriété de l'IPAR.

Les extrants importants enregistrés dans le domaine de l'appui à la **qualité de la recherche** sont :

- L'augmentation des publications scientifiques des chercheurs de l'IPAR
- La production régulière de documents de travail, comme ce fut le cas en 2016 avec le rapport annuel sur l'état de l'agriculture et du monde rural portant sur les subventions agricoles pour alimenter le débat politique ;
- La diversification et l'élargissement des partenariats aux Fondations, à travers la mobilisation de projets de recherche notamment sur l'assainissement autonome amélioré financé par Bill and Melinda Gates Foundation et sur l'utilisation des données agricoles (Agridata) financé par Hewlett Foundation. En outre, dans le cadre de la promotion de politiques fondées sur des données probantes, la Fondation William & Flora Hewlett a apporté un appui institutionnel à l'IPAR.
- Le développement d'importants partenariats de recherche sur l'impact du changement climatique sur l'agriculture (AgMIP¹), la migration (MOVIDA²), les objectifs de développement durable (Southern Voice) et le foncier (ILC³).

La raison d'être de l'IPAR est de promouvoir des espaces d'échange et de dialogue politique et social sur des sujets émergents au niveau national et international. Le lancement du second plan stratégique 2017-2021, grâce au soutien de l'ITT, a été un moment fort de partage. Il a vu la participation des structures ministérielles, des services techniques étatiques, des agences des Nations Unies, des institutions de recherche, des partenaires techniques et financiers, des organisations de producteurs, des ONG, des parlementaires et des élus locaux. L'appui de l'ITT a été déterminant dans l'atteinte des objectifs de plaidoyer afin d'influencer les décideurs politiques et de renforcer les liens entre la recherche et les politiques publiques. Avec l'initiative, l'IPAR a marqué sa présence au sein des espaces de dialogue et fait valoir ses contributions scientifiques au sein des débats. L'Institution s'est investie dans des études qui ont contribué à alimenter des prises de décision politique dans divers domaines :

- En 2015, à travers la réalisation d'une étude anticipatrice intitulée « Mesurer le développement durable pour l'après-2015 au Sénégal » dans la perspective de la production de connaissances sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) . Ce

¹Agricultural Model Intercomparison and Improvement Project (AgMIP)

²Mobilités, Voyages, Innovations et Dynamiques dans les Afriques méditerranéenne et subsaharienne (MOVIDA)

³ International Land Coalition (ILC)

travail avait révélé les problèmes de données liées à l'environnement et à la gouvernance. Les résultats ont permis une prise de conscience des pouvoirs publics et la mise en place de la plateforme des acteurs des ODD liés à l'environnement dont la présidence est assurée par le ministère en charge de l'environnement et le secrétariat confié à IPAR. Aussi, l'institution a intégré le Partenariat Mondial pour les Données du Développement Durable (GPSDD) et appuie l'Etat du Sénégal pour l'alignement de ses politiques publiques aux ODD.

- Une étude sur « Traçabilité et impacts des subventions agricoles » a été conduite en 2015 par l'IPAR. Ses résultats ont contribué à l'amélioration des pratiques de subventions agricoles au Sénégal et ont facilité la tenue d'une rencontre de concertation en Mai 2016, sur les perspectives d'amélioration des pratiques en matière de subventions agricoles, qui a réuni tous les acteurs concernés par la problématique.
- Avec la mise en œuvre, en 2015, du projet pour « une gouvernance foncière améliorée pour une prospérité partagée dans le Bassin du fleuve Sénégal(SRB) », l'IPAR a contribué à la mise en place d'espaces et de cadres de concertation sur la gouvernance du foncier et des ressources naturelles au Sénégal et dans les pays du Bassin du fleuve (Guinée, Mali, Mauritanie et Sénégal). Avec l'application des orientations du projet SRB, les acteurs se retrouvent régulièrement au sein d'espaces de dialogue politique et social, pour partager des analyses et faire des propositions pour la loi foncière agricole en tenant compte des réalités de terrain.
- Sur la base des sujets prioritaires liés au développement agricole et rural, l'IPAR, en collaboration avec la FAO, a initié un cycle de débats intitulé « Fenêtres sur l'agriculture » qui constitue un espace de mise en débat et d'échanges.
- Dans ses activités de plaidoyer et d'influence, l'IPAR membre du réseau « Southern Voice on post-MDG International Development » a organisé en 2016 un panel d'experts sur « l'alignement des politiques publiques avec les objectifs de développement durable: expériences des pays du Sud », qui a vu la participation d'experts internationaux et de décideurs politiques.

Les extraits enregistrés sur les liens entre la recherche et les politiques sont :

- L'organisation de trois ateliers de renforcement des capacités des acteurs de la presse, des organisations paysannes et des parlementaires sur "l'état de l'agriculture et du monde rural » en 2017.
- L'appropriation par les acteurs étatiques du processus et des résultats de la recherche conduite par l'IPAR sur les pratiques de subventions agricoles. Les principales parties prenantes se sont maintenant approprié le processus, en fondant leur plaidoyer sur les résultats de la recherche conduite par l'IPAR.

- La Mise en place d'espaces de dialogue multi-acteurs aux niveaux régional, national et local, sur les problématiques foncières dans le bassin du fleuve Sénégal.
- L'organisation de douze sessions dites « Fenêtres sur l'agriculture » sur les thématiques de la résilience, l'emploi des jeunes, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la protection sociale, etc...

L'appui de l'ITT a donc accompagné l'IPAR dans sa croissance et son processus de maturation tant au niveau du rendement organisationnel, que de la qualité de recherche et les moyens mis à sa disposition pour influencer les décideurs.

Objectifs et progrès accomplis en vue de franchir les étapes clés

La poursuite des résultats attendus a été possible grâce à une série d'activités menée à travers un management transversal. Parallèlement, des recherches et études pertinentes sur les politiques publiques, des activités de renforcement de capacités, et de facilitations de dialogues politiques et techniques ont été conduites. Ces activités ont permis à l'IPAR de confirmer ses performances sur sa qualité organisationnelle de manière progressive avec emphase sur le développement durable. Les réalisations et les progrès obtenus durant la phase 2 de l'ITT (2014-2019) qui ont contribué dans l'atteinte des résultats organisationnels globaux sont présentés ci-après.

- La performance organisationnelle,
 - Le Conseil d'Administration de l'IPAR participe à la définition des orientations de recherche et s'implique dans la mobilisation des ressources.
 - Les mécanismes de fonctionnement du comité scientifique et les orientations techniques proposées pour le contrôle de la qualité des produits scientifiques ont été adoptés par le Conseil.
 - La réactualisation du manuel de procédures a été effective.
 - L'audit des comptes annuels de l'institution a été instauré ; ce qui a beaucoup contribué à la transparence des procédures de gestion financière et de la nature des résultats des activités.
 - La direction exécutive se décentralise dans sa démarche de gestion avec la mise en place de départements de recherche, de Communication, de Suivi-évaluation, et de gestion des savoirs, avec une attribution à leur niveau de missions spécifiques. Une optimisation de la production et de la qualité de la recherche a été notée (réf. rapport activités 2016-17 et 2017-2019.)

- Le renforcement des capacités des partenaires techniques a beaucoup contribué à la consolidation des acquis du premier plan et à l'élaboration du second plan stratégique 2017-2021.
- La subvention de l'ITT a concouru à la stabilisation financière et à la rétention du personnel technique et scientifique, et rendu possible l'intégration de nouveaux profils au niveau des départements techniques et financiers avec l'institutionnalisation de postes de responsable suivi-évaluation, de Gestion des Connaissances et d'un comptable

Les performances organisationnelles ont impacté sur le positionnement et la stabilité financière. La mise en œuvre concrète des différentes activités et initiatives a permis une évolution satisfaisante de l'institution vers l'atteinte des objectifs à différents niveaux. Les progrès peuvent être analysés en considérant les angles d'appréciation ci-dessous

- L'efficacité de la structure est perceptible sur le rendement organisationnel qui est le résultat des compétences et des connaissances du personnel de l'IPAR. De 2016 à 2019, l'évaluation du pourcentage du personnel interne ayant les qualifications requises pour répondre aux exigences techniques et scientifiques de la structure est de 100%. Il été noté une fidélisation du personnel de haut niveau, par rapport aux années précédentes, avec à leur tête pas moins de quatre chercheurs seniors et deux chercheurs juniors, tous détenteurs d'un PHD. (Réf. rapports Monitoring year 2016-2017/ 2017-2019).

En 2017 les chercheurs de la direction exécutive ont bénéficié d'une formation en « Rédaction de documents de projets », elle a été précédée, toujours dans le cadre l'appui ITT d'une capacitation en « conceptualisation, design and resourcing of applied Policy research ». (Réf. Rapports annuel IPAR 2017). L'IPAR a pu développer un bon maillage de partenariats techniques et de protocole de recherche, parmi tant d'autres on peut citer : i) le Partenariat pour l'atteinte des ODD avec IED Afrique, qui a abouti à l'élaboration d'un projet de recherche sur: « Objectifs du Développement Durable, décentralisation » ; ii) le Project AGMIP (Agricultural Model Intercomparison and Improvement) un projet de recherche d'envergure mondiale et pluridisciplinaire financé par DFID, est piloté par des chercheurs américains spécialistes du climat, la modélisation des cultures et de l'économie ; iii) le projet WASPAA financé par la Fondation Bill et Melinda Gates sur l'assainissement autonome amélioré dans les zones urbaines et péri-urbaines, un cadre d'échange entre l'IPAR et le Consortium pour la Recherche Economique et Sociale (CRES) iv) Recherche-action «d'une gouvernance foncière inclusive par l'amélioration des droits fonciers des femmes au Sénégal» un partenariat entre l'IPAR et le Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux (CNCR), v) Etude régionale sur les marchés fonciers ruraux en Afrique de l'ouest, une collaboration entre le laboratoire de Recherche en Economie de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis et l'IPAR dans le cadre de l'étude TW131073 sur la souscription à l'assurance agricole indicielle au Sénégal.

- L'efficience s'est traduite par la capacité de l'institution à développer de façon constante ses compétences et ses interventions dans la recherche au niveau national et international. L'IPAR a travaillé, durant l'appui ITT, sur 05 thèmes de recherche à savoir i) Transformation structurelle de l'agriculture ii) Gouvernance des ressources naturelles et foncières iii) Migrations et emploi des jeunes iv) Changements climatiques et v) Objectifs de développement durable (ODD). Chaque thème est coordonné par un chercheur qui assure la veille thématique ; ce qui facilite la coordination scientifique par le directeur de recherche. Un système de contrôle interne de la production scientifique a été mis en place, pour garantir la qualité et la pérennité des résultats acquis. Les articles scientifiques sont sous l'autorité du Directeur de la recherche, et soumis à une évaluation de pairs.

- La pertinence de l'IPAR est matérialisée par des prises de position plus affirmées avec ses interventions sur des questions clés au niveau des politiques publiques. Ses travaux en 2015 sur la question controversée de la traçabilité et du ciblage des subventions, n'avaient pas manqué de susciter des réactions de la part du Ministère de l'Agriculture et l'Équipement Rural. Pour sa visibilité sur le plan national et international, et pour un partage de ses résultats on peut citer quelques évènements organisés par L'IPAR : (Réf. rapports Monitoring year 2017-2019)
 - 15 Réunions publiques
 - 15 Présentations sur les résultats de ses activités à des conférences
 - 12 Présentations à des tables rondes ou à d'autres événements publics.

- La position financière a été marquée ces dernières années par une diversification des sources et mode de financement :
 - 12,46% de la masse financière sont issus de l'appui institutionnel du CRDI durant ces quatre années.
 - 66,40% proviennent des fonds propres résultats de la valorisation de l'expertise interne auprès de partenaires techniques à travers des services de prestations intellectuelles.
 - 21,14 % résultent des appuis institutionnels de l'Union Européenne et de la Fondation Hewlett.

Synthèse des résultats

Changements relevés dans le comportement, les capacités, les actions ou les relations au sein de IPAR, chez ses chercheurs ou le personnel organisationnel, le rapport aux réseaux ou à d'autres instituts de recherche

A sa création, l'IPAR a bénéficié de l'appui institutionnel du CRDI, l'institution a réussi dans sa progression à changer la configuration de son financement par un élargissement de son partenariat. Avec l'appui de l'Union Européenne, la proportion de la contribution du CRDI est passée de 70% en 2009, à moins de 30% en 2015 et 11,98% en 2018. La diversification des sources de financement institutionnel, et l'élargissement du partenariat (USAID, FAO, IFAD, AFD, DDC, UEMOA, etc.) constituent les indications d'un développement pérenne. L'IPAR a bénéficié d'un financement à moyen terme (2016-2019) de l'UE et de l'USAID. C'est une reconnaissance de la valeur du travail fourni par IPAR et de la stratégie proactive de la direction exécutive de l'IPAR. Avec le projet de l'USAID (Feed the Future Sénégal NaatalMbay), l'IPAR a amélioré ses procédures et sa gouvernance pour être éligible à l'USAID FORWARD et bénéficier directement du financement de l'USAID pour la mise en œuvre de projets.

L'IPAR met en œuvre des activités de renforcement de compétences techniques au profit de son équipe et de ses chercheurs, en écriture scientifique, rédaction de notes politiques, techniques de recherche etc.... La maîtrise de l'anglais a été considérée comme une priorité institutionnelle. Elle a, dans ce cadre, envoyé des membres de la direction exécutive en séjours linguistiques au Ghana, en Éthiopie et son équipe technique et de recherche dans un centre spécialisé au Sénégal.

Dans le cadre de ses animations scientifiques, l'IPAR accueille également des doctorants. Une dizaine de chercheurs ont séjourné à l'IPAR pour approfondir leurs recherches doctorales. Par exemple, l'IPAR a reçu récemment des doctorants en provenance de l'IDS, Think Tank britannique institutionnellement lié à l'Université de Sussex, de l'Université de Toronto, Canada et de Lund University (Suède), en partenariat avec le CIRAD (France).

En 2018, l'IPAR a lancé son programme d'accompagnement des doctorants. La première édition était consacrée à la recherche sur le foncier, et a été organisée en partenariat avec des chercheurs de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis, l'Université de Droit de Bamako et l'Université de Conakry. En 2018, deux doctorants de l'IPAR, ont soutenu leurs thèses, respectivement en Economie (L'Université Cheikh Anta Diop de Dakar) et en Droit Public (L'Université Gaston Berger de Saint-Louis). Ces doctorants ont été encadrés et financés par l'IPAR. La doctorante en économie a bénéficié du programme de recherche « Emploi des Jeunes et Migrations en Afrique de l'Ouest » (EJMAO), financé par le CRDI et l'AFD. L'IPAR continue dans sa dynamique en encadrant actuellement trois (03) thèses, accueille une dizaine de chercheurs venus de divers horizons pour des séjours d'approfondissement de leurs recherches doctorales.

En février 2018, le CRDI a organisé en collaboration avec IPAR, un atelier de trois jours à Dakar, avec des équipes de recherche pour des échanges de leçons et d'expériences, en vue d'affiner la conception des projets de recherches. Les équipes ont échangé sur leurs différentes stratégies pour faire face aux insuffisances sur les connaissances et la formulation des questions/réponses. Elles ont également réfléchi sur une vision commune sur comment les efforts des projets individuels peuvent contribuer à relever les défis communs, et partager des expériences et connaissances sur les stratégies de recherche-action.

La mobilisation des connaissances et la diversité des partenariats de recherche ont permis à l'IPAR de développer une dynamique nouvelle de recherche-action. Parmi les projets portés par cette dynamique on peut citer : i) le projet genre et foncier financé par le CRDI, qui ambitionne de contribuer par des démarches et pratiques à l'amélioration des droits fonciers des femmes, à leur plus grande implication dans le contrôle des terres et leur participation dans les instances de prise de décisions, ii) le projet WASPAA Il vise l'adoption de systèmes d'assainissement autonome au Sénégal et dans la sous-région, iii) la plateforme ambitieuse pour la collecte et l'analyse des données agricoles « AGRIDATA », en collaboration avec l'agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD).

Au niveau national, le rôle de l'IPAR a été décisif pour la création du réseau des « Think-Tank » du Sénégal. Au niveau sous régional, l'IPAR a renforcé son leadership, en assurant la présidence du réseau des Think Tank de l'UEMOA et en contribuant à l'émergence du réseau des Think Tank de l'Afrique de l'Ouest WATTnet, avec l'appui du CRDI.

L'IPAR a contribué au renforcement de capacités du Think Tank IPED Guinée, en 2016, en apportant un appui technique à la mise en place de ce Think Tank, avec comme base le modèle IPAR. En septembre 2017, l'IPAR a reçu le Responsable Étude et Recherche du Think Tank IPED. Cette visite avait pour but de permettre au Think Tank IPED de s'inspirer des expériences de l'IPAR sur l'influence des politiques publiques et des actions de développement.

L'institution assure également l'encadrement d'étudiants étrangers dans le cadre de leur mémoire de maîtrise ou master, en collaboration avec des institutions de la sous-région, tel que l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et l'Environnement à Ouagadougou au Burkina-Faso ou d'Europe et d'Amérique (cas de l'Université d'Amsterdam).

Les changements relevés dans le comportement, les capacités, les actions ou les relations chez les utilisateurs de la recherche ou les personnes touchées par le processus de recherche ou les constatations

En misant sur ses résultats et acquis, l'IPAR est perçue comme un partenaire de confiance par ses pairs et contribue pleinement à leur épanouissement intellectuel. De par sa démarche, l'institution a été accessible, transparente et a su anticiper sur les questions d'actualité tels que les ODD et l'emploi des jeunes. Le Ministère de la décentralisation avait sollicité l'Appui technique de l'IPAR pour la conception, l'animation et le lancement des Projets de Pôles de développement de la Casamance et du Sine-Saloum.

Avec la phase d'opérationnalisation des Objectifs de Développement Durables(ODD) au niveau national, IPAR s'est fait distinguer par l'accompagnement de ses partenaires étatiques, techniques et financiers. Elle a accompagné la Direction générale de la planification et des politiques économiques (DGPPE/MEFP) dans la préparation de la première Revue Nationale Volontaire du Sénégal au Forum Politique de Haut Niveau (FPHN) à New-York en Juillet 2018. En marge de ce FPHN, l'IPAR a fait une présentation sur les expériences sénégalaises en matière d'inclusion (Ne laisser personne pour compte ou *Leave no one behind/LNOB*).

L'IPAR a été sollicitée par le réseau des parlementaires sur l'environnement (REPES), l'ASPRODEB et le CRAFS pour l'élaboration de leurs plans stratégiques. Les chercheurs de l'IPAR ont assuré l'appui technique dans la conception, l'animation, et la restitution auprès des partenaires.

En Juin 2018, en collaboration avec la Cellule d'Analyses Economique et Sociale (CAES), l'IPAR a organisé un panel national regroupant une centaine de participants, des partenaires étatiques techniques et financiers en marge de la journée internationale des Think Tank. A cette rencontre, qui visait à renforcer la collaboration entre les chercheurs et les décideurs politiques, les participants ont émis l'idée de la création du réseau « Think-Tank » Sénégal et mandaté l'IPAR pour l'organisation de la première rencontre pour la mise sur pied du réseau. L'IPAR a effectué la cartographie des institutions de recherche du Sénégal, qui a été partagée lors d'un atelier en février 2019 et conduit à la mise en place du réseau Think Tank du Sénégal. L'Etat du Sénégal s'est engagé à assurer le financement du fonctionnement de la première année du réseau et de loger cet appui financier au niveau de l'IPAR.

L'influence sur les politiques

L'IPAR a su mettre sur pied une stratégie d'influence des politiques, grâce à la valorisation des produits de la recherche, du renforcement de capacité et de la mise en débat de différents acteurs. A travers ses activités et ses productions scientifiques, l'institution a pu s'engager dans la recherche fondamentale et interdisciplinaire pour aboutir à des actions et études qui contribuent à alimenter la prise de décision politique.

Sur le plan du dialogue et d'influence sur les politiques, l'expertise et la légitimité de l'IPAR à conduire et faciliter des espaces de dialogue politique entre les différentes parties prenantes (recherche-société civile- État - partenaires techniques et financiers) sont confirmées. On peut citer, parmi des actions pertinentes et produits d'influence sur le dialogue politique :

- En 2018, la Primature à travers la Cellule d'Analyses Economique et Sociale (CAES) et l'IPAR ont organisé, pour la Journée internationale des Think Tank un panel national sur le thème « L'Apport des Think Tank dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques au Sénégal ». Ce panel avait regroupé les représentants du gouvernement (Primature, PSE), de l'assemblée nationale, du conseil économique, social et environnemental, de la société civile, des universités (UCAD, UGB) et centres

de recherche (ISRA, CSE), du secteur privé, des élus, des médias et des partenaires techniques et financiers (PNUD, FAO). Il avait comme objectif premier de renforcer la collaboration entre les chercheurs et les décideurs politiques en vue de contribuer à améliorer la conception et l'évaluation des politiques publiques nationales. (Réf. Rap an IPAR 2018).

- En 2017, L'IPAR, avec l'appui financier du CRDI a conduit une étude régionale pilote sur les ODD liés à la santé, en partenariat avec l'organisation ouest africaine de la santé (OOAS). Le partage des résultats des trois études de cas (Burkina, Ghana, Sénégal) et la synthèse régionale en Avril 2019 à Dakar, a ouvert des perspectives intéressantes pour la mise en place d'une plateforme régionale de renseignement des indicateurs des objectifs de développement durable liés à la santé avec l'implication de tous les acteurs privés, publics, et de la société civile pour l'atteinte des ODD santé.
- L'animation assurée par l'IPAR de la plateforme de dialogue sectoriel multi-acteurs sur la gouvernance foncière et la mise en œuvre des directives volontaires au Sénégal, est reconnue au niveau national comme une valeur ajoutée. l'IPAR a appuyé techniquement le comité de pilotage (COPILO-DV) à organiser de 2016 à 2017, trois ateliers de réflexion sur l'utilisation des directives volontaires au niveau des différentes zones éco-géographiques du Sénégal et contribuer ainsi à alimenter le processus de réforme foncière. Ces ateliers ont vu la participation des acteurs locaux (élus), des services déconcentrés de l'Etat, des ONG actives au plan local, des organisations de femmes et de jeunes. (Réf. Rap an IPAR 2017).
- En 2015, le Ministère de l'agriculture et de l'équipement rural a sollicité IPAR, sur financement de l'USAID pour réaliser une étude sur la réorganisation du ministère. Les résultats de cette étude ont fait l'objet d'un projet de décret présidentiel qui tarde à se concrétiser. Les nouvelles autorités ministérielles ont manifesté l'intérêt à relancer ce processus.
- En Octobre 2016, à la conférence internationale sur le thème : « Migrations, gouvernance et développement en Afrique de l'Ouest : le temps de l'action », l'IPAR a fait une contribution scientifique en organisant un panel sponsorisé par le CRDI sur le thème « Regards croisés sur les migrations dans le monde : Contribution de la recherche sur les migrations en Afrique ».
- En 2016, l'IPAR a accompagné l'Académie Nationale des Sciences et Techniques du Sénégal (ANSTS) à élaborer le document de base remis au Président de la République lors de la rentrée solennelle de l'Académie
- Pour définir une feuille de route en cohérence avec les politiques nationales afin d'atteindre les objectifs de développement durable (ODD) d'ici à 2030, l'IPAR en collaboration avec l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) et la Direction Générale de la Planification et des Politiques Economiques (DGPPE)

ont organisé en octobre 2016 à Dakar un atelier international, qui a réuni des experts du gouvernement, des organisations sous régionales et internationales, des organisations de la société civile, de la recherche et du secteur privé.

- L'IPAR est membre du réseau Southern Voice on post-MDG International Goals, un réseau de Think-Tank des pays du Sud qui contribue, à travers la recherche, à la promotion et à la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD). En 2016 dans le cadre de la 3^e rencontre de planification stratégique du réseau, un panel d'experts sur le thème « *L'alignement des politiques publiques avec les objectifs de développement durable : expériences des pays du Sud* » a été organisé par l'IPAR. Il avait regroupé une cinquantaine de décideurs (Gouvernement, Assemblée Nationale, CESE, l'Académie des Sciences et Techniques du Sénégal etc.).
- En tant que membre du Partenariat mondial sur les données de développement durable, IPAR joue un rôle clé dans la sensibilisation des différents acteurs notamment de l'Etat (DGPPE, ANSD) à l'importance de prendre en charge la question des données. Dans ce cadre, l'institution a joué également un rôle essentiel dans la coordination des différents acteurs. C'est ainsi que plusieurs initiatives de GPSDD notamment par rapport à l'utilisation des données satellitaires ont été coordonnées par l'IPAR et ont permis à des institutions nationales de participer à des ateliers de formation à Nairobi, à Accra et à Dakar. L'IPAR a également accompagné la mise en place de plateformes d'acteurs pour résoudre les problèmes de données identifiés dans certains secteurs. Il en est ainsi de la plateforme des acteurs des ODD liés à l'environnement et de la plateforme des acteurs sur les données agricoles (AgriData). En plus du rôle de facilitateur, l'IPAR accueille le secrétariat de ces plateformes. Parmi les innovations sur les données, IPAR est fortement impliquée dans la promotion de l'utilisation des drones avec la mise en place Sénégal Flying Lab, en partenariat avec WeRobotics et Kranth. Il en est de même de l'utilisation des données mobiles (projet OPAL).

Les leçons apprises sur les approches à l'égard des éléments de renforcement organisationnel, de renforcement des capacités ou d'influence sur les politiques ou la pratique.

La nécessité de diversifier ses relations partenariales avec l'Etat et les bailleurs de fonds s'impose comme un levier sur les ressources et les compétences et permet de minimiser les risques liés aux activités de mise en œuvre.

Suite à la publication de son étude sur la question des subventions agricoles au Sénégal, l'IPAR a dû faire face à la réaction offensive du Ministère de l'agriculture et de l'équipement. L'IPAR sur la base des résultats de sa recherche a soutenu de façon stratégique sa position. Ce qui a permis au Ministère de répondre favorablement à toutes les sollicitations d'IPAR, en présidant le lancement du plan stratégique en Juin 2017 et le colloque sur l'avenir des exploitations agricoles familiales en Afrique de l'Ouest en Novembre 2018. En revanche, les relations partenariales, en dépit du discours officiel de part et d'autre n'ont jamais pu se traduire par un réel partenariat.

Facteurs ayant contribué à ces résultats et leçons que vous avez tirées de l'expérience.

La performance organisationnelle de l'IPAR notée ces cinq dernières années a été un facteur déterminant dans l'évolution institutionnelle. Les subventions ont contribué à la fidélisation et au renforcement en qualité et en quantité des ressources humaines de haut niveau de l'IPAR, garantissant le respect des engagements, la valorisation des acquis et des résultats de la recherche. L'IPAR a su également anticiper sur des thématiques porteuses, par exemple celles relatives à l'emploi des jeunes, aux ODD et au changement climatique.

Ces progrès institutionnels se traduisent par l'amélioration du niveau du fonctionnement de ses organes de gouvernance. Le conseil d'administration s'implique davantage sur la mobilisation des ressources. Un plan de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du plan stratégique 2017-2021 a été élaboré et validé par le conseil d'administration en Mars 2017. Ce plan a facilité l'opérationnalisation du plan stratégique quinquennal 2017-2021, par la mise en œuvre d'activités articulées autour des axes d'intervention prioritaires et des thématiques clés de recherche. Le plan stratégique est le référentiel de l'IPAR, un outil de communication et de négociation avec les partenaires techniques et financiers.

Une plus grande transparence dans la gestion financière est instaurée, avec une révision du manuel de procédures, une consolidation du service administratif et financier et un audit régulier des comptes.

Annuellement, la Direction exécutive de l'IPAR organise une retraite pour faire le bilan des activités et travailler sur un nouveau PTBA. Ces retraites ont permis une meilleure appropriation du plan de travail annuel, qui se traduit par un taux d'exécution qui s'améliore progressivement. Elles sont aussi l'occasion d'organiser des exercices de Team-building pour renforcer les relations interpersonnelles de l'équipe.

Des outils de communication interne ont été mis en place, avec un réseau informatique (serveur) et un système de téléconférence. Ces outils répondent aux exigences de mobilité des chercheurs et facilitent les échanges avec les partenaires.

Rôle des autres organismes ou donateurs ayant contribué au projet.

Les appuis institutionnels de l'ITT et de l'UE ont permis à IPAR de maîtriser son agenda de recherche et de choisir les thématiques sans influence des partenaires (Etat, société civile, bailleurs de fonds). C'est ce qui a permis de choisir librement les thématiques souvent controversées sur les subventions agricoles et sur la transparence dans les transactions foncières.

Les appuis institutionnels ont également contribué à assurer le bon fonctionnement des organes (Assemblée générale, Conseil d'administration, Comité scientifique, secrétariat exécutif). Depuis 2014, l'IPAR a organisé 2 assemblées générales

statutaires (2015, 2018). Durant la première assemblée, l'association a procédé à un renouvellement du conseil d'administration.

Difficultés et défis

La mobilisation d'une masse critique de chercheurs aura permis de créer une nouvelle dynamique de recherche. Le succès de la diversification financière a toutefois mis davantage de pression sur les ressources humaines (chercheurs) qui sont contraintes entre plusieurs objectifs concurrents. Une réflexion sérieuse est nécessaire sur la manière de collaborer avec des ressources externes (à savoir des chercheurs associés, des consultants) pour valoriser les résultats et mettre en œuvre des activités pertinentes.

L'IPAR a acquis durant ces cinq dernières années une grande visibilité, elle a été innovante et opérationnelle sur l'échiquier national et international à travers ses interventions scientifiques. L'institution est davantage sollicitée par les parties prenantes. Avec l'expansion de ses activités des défis à relever s'imposent pour asseoir et maintenir sa crédibilité :

- Préserver son mode de gouvernance claire et transparente
- Maintenir ses compétences internes, et que ses compétences soient renouvelées.

En cinq ans IPAR a vu partir deux chercheurs et deux experts. Cependant ces départs ont été remplacés, quatre chercheurs associés et un chercheur senior économiste provenant de ILRI, ont été recrutés par IPAR. Ce qui témoigne de l'importance que l'institution accorde au capital humain de qualité et témoigne de sa capacité de résilience face à ces types de départ inhérents à des institutions comme IPAR

- Favoriser les échanges et la communication entre les compétences pour garantir une mémoire institutionnelle ;
- Dans le souci de répondre à l'axe stratégique 5 du plan stratégique en cours, qui est relatif à la pérennité et durabilité institutionnelle, l'IPAR est dans la dynamique d'acquisition d'un siège à Diamniadio, mais reste encore confrontée à des exigences administratives et à des aspects géotechniques liés à la nature argileuse du site et à la capacité financière requise que demande ce type d'opération. Plusieurs alternatives sont en train d'être trouvées.

Réflexions et recommandations administratives

Nous nous félicitons de l'interactivité et de la souplesse que nous avons eues avec le CRDI dans le cadre du suivi administratif et financier des subventions. Les modèles contractuels et de présentation des rapports techniques et financiers sont d'usage pratique et simple. Les délais de versement des fonds sont généralement conformes au « calendrier des dates repères » et nous permettent de dérouler les activités dans les délais impartis.

La suggestion que nous pourrions faire dans le cadre de l'appui institutionnel serait d'adapter l'appui financier à la croissance de l'institution soutenue. Le montant de la subvention a été constant sur toute la phase nonobstant le développement institutionnel et les besoins croissants de l'institution.