

↳ Améliorer la performance organisationnelle des organismes de recherche en Afrique de l'Ouest

COMPTE RENDU

21 JUIN 2013

**CENTRE DE RECHERCHES POUR LE
DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL**

Table des matières

A. Introduction.....	4
B. Rencontre 1 : Atelier du 04 Juin 2013.....	4
Agenda : Journée du 04 Juin 2013.....	4
Objectif de la journée.....	5
Approche d'intervention	5
Points clés retenus	6
C. Rencontre 2 : Atelier du 05 Juin 2013.....	8
Agenda : Journée du 05 Juin 2013.....	8
Objectif de la journée.....	8
Approche d'intervention	8
Points clés retenus	8
D. Rencontre 3 : Atelier du 06 Juin 2013.....	12
Agenda : Journée du 06 Juin 2013.....	12
Objectif de la journée.....	12
Approche d'intervention	12
Points clés retenus	13
E. Prochaines étapes.....	17
F. Annexes.....	18
1. Liste des participants.....	18
2. Lettre d'invitation et programme originale de l'atelier	19
a. Lettre d'invitation.....	19
b. Canevas d'écriture.....	20
3. Programme original de l'atelier.....	23
4. Fleuve de la vie de chaque institution.....	24
a. IAGU.....	24
b. LASDEL.....	24
c. IED Afrique.....	25
d. INRAN	25
e. IDID.....	26
5. Récits de changement de chaque institution.....	27



a.	IAGU.....	27
b.	LASDEL : Communiquer pour rendre visible et négocier pour mobiliser des ressources !!!	30
c.	IED Afrique : IED Afrique, notre histoire pour le meilleur.....	34
d.	INRAN	41
e.	IDID : A la recherche d'une notoriété : le chemin de l'ONG IDID au Bénin.....	44
6.	Évaluation de l'atelier par les participants.....	51

A. INTRODUCTION

Dix-neuf mois après le démarrage du projet « Améliorer la performance organisationnelle des organismes de recherches en Afrique de l’Ouest » et à un mois de la fin de la subvention aux cinq institutions récipiendaires du CRDI, un atelier de partage a été organisé à Dakar les 4, 5 et 6 Juin 2013. Les objectifs de l’atelier étaient de présenter les changements majeurs notés au sein de chaque institution, de faire la revue de ces changements, d’améliorer les récits de changement de chaque organisation et enfin de recueillir les évaluations de tous les participants sur le processus du projet. Les partages se sont essentiellement faits suivant un atelier d’écriture durant lequel chaque organisation a exposé les changements effectivement produits et les objectifs fixés durant les évaluations institutionnelles.

La préparation de l’atelier a débuté depuis le mois de Mars 2013. Un email d’invitation a été envoyé par le CRDI à tous les participants pour réserver les dates de tenue de l’atelier du 4 au 6 Juin. Après cela, le CRDI a élaboré un canevas d’écriture et un message d’invitation qu’il a partagé avec Dalberg, pour commentaires et suggestions, avant de les envoyer aux institutions. La lettre d’invitation et le canevas d’écriture de l’atelier sont mis en annexe 2. Le programme original de l’atelier est mis en annexe 3.

L’atelier s’est tenu dans les locaux de Dalberg qui a accueilli tous les participants durant les trois jours d’atelier. Aussi, un vidéaste a été contracté par Dalberg, à la demande du CRDI.

Ce compte-rendu est le 6 sixième d’une série de 7 rapports prévus au contrat liant Dalberg au CRDI et il résume le déroulement et les résultats du deuxième atelier de partage prévu dans le projet.

Les points clés ressortis de ces trois journées d’atelier sont présentés dans les sections suivantes.

B. RENCONTRE 1 : ATELIER DU 04 JUIN 2013

AGENDA : JOURNEE DU 04 JUIN 2013

Heure	Activités	Animateur(s)
9h	Introduction à l’atelier: Mot de bienvenue Présentation des participants et des animateurs Revue des objectifs, des extraits et de l’agenda Attentes respectives	Madji Nicole Tous
9h15	Connaître les participants et les organisations	Suzanne

Heure	Activités	Animateur(s)
	Exercice “fleuve de la vie” 5 minutes pour expliquer l’exercice 15 minutes de préparation 5-7 minutes par groupe pour la présentation 15 minutes de compte rendu	1 personne par organisation
10h30	Pause-café	
10h45	Introduction à l’apprentissage par les pairs <ul style="list-style-type: none"> • Courte présentation sur le processus d’examen par les pairs et sur nos rôles respectifs • Courte présentation sur les commentaires fournis pour les récits de changement • Questions et réponses? 	Suzanne
11h15	Examen par les pairs Les récits de changements sont échangés parmi les organisations. Lecture du récit de changement d’une autre organisation Annotations et commentaires, partage des commentaires	Dalberg Lecture selon la liste de distribution
12h30	Déjeuner	
13h30	Examen par les pairs (suite)	Travail en petit groupe – partage des commentaires
14h30	Pause-café	
15h00	Principes clés pour la rédaction d’un récit de changement Une revue des faits saillants d’un récit de changement Une revue des conseils pour la rédaction Questions	Suzanne
15h30	Temps pour l’écriture individuelle et mentorat	Travail par organisation
16h30	Réflexion sur le déroulement de la journée du jour Conclusion	Nicole

OBJECTIF DE LA JOURNEE

L’objectif de la journée était de présenter les changements majeurs notés au sein de chaque institution et de faire la revue de ces changements.

APPROCHE D’INTERVENTION

Chaque institution a schématisé la vie de son organisation à travers l’exercice dénommé « fleuve de la vie » pour présenter ses changements et ensuite les récits de changement préparés à l’avance ont été distribués aux pairs pour une revue.

POINTS CLES RETENUS

L'atelier a débuté par un mot de bienvenue de Mme Madjiguène Sock, directrice du cabinet Dalberg, qui a donné la parole à Mme Nicole Génereux, agente principale des partenariats au niveau du CRDI. Cette dernière, après avoir souhaité la bienvenue à tous les participants de l'atelier, a donné à chacun l'opportunité de se présenter. Par la suite, elle a présenté les attentes du CRDI par rapport au projet « Améliorer la performance organisationnelle des organismes de recherches en Afrique de l'Ouest », donné les dates clés de ce projet, présenté les objectifs et les résultats attendus de cet atelier, fait un bref survol de l'agenda des trois journées avant de demander à chaque participant de noter ses attentes par rapport à l'atelier. Après que chaque personne ait donné (par écrit) ses attentes, la première activité qui consistait à un brise-glace a été menée. Cette activité, animée par Suzanne Taylor, consistait, pour les représentants de chaque institution, à schématiser la vie de leur organisation en se basant sur une rivière. L'objectif de cet exercice était de décrire les étapes clés de la vie de chaque institution avec, entre autres, les défis qui ont été rencontrés, les activités menées pour les relever et l'importance de la subvention du CRDI pour chaque organisation. Les schémas produits par les institutions sont présentés en annexe 4.

À la suite de cette activité, une présentation a été faite sur les principes clés pour la rédaction d'un récit de changement et des conseils ont été donnés sur la manière de commenter les récits des institutions pairs. Cette séance a permis de préciser la notion de « récit de changement » et d'amener les participants à sortir d'une approche « rapport technique ».

Après cela, les récits de changement des institutions ont été distribués comme suit :

- Celui de l'IAGU a été distribué à un représentant du Lasdel et à un autre de l'IDID ;
- Celui du LASDEL a été distribué à un représentant de l'IDID et à un autre de l'INRAN ;
- Celui de l'IDID a été distribué à un représentant de l'INRAN et à un autre de l'IED Afrique ;
- Celui de l'INRAN a été remis à un représentant de l'IED Afrique ; et
- Celui de l'IED Afrique a été distribué à un représentant de l'IAGU et à un autre du LASDEL.

Cette distribution a permis à ce que le récit de chaque institution puisse être lu par deux personnes et donc à ce qu'il y ait des commentaires différents. Au-delà de cette distribution des récits, les membres de l'équipe de Dalberg ont, en même temps que les participants, revu tous les récits de changement. Après un temps de lecture des documents, une session de commentaires s'en est suivie. Les deux commentaires majeurs ressortis sont les suivants :

- **Le modèle du document envoyé comme guide de rédaction n'était pas adapté pour faire un récit.**
 - En fait, le tableau avec les questions transmis un mois avant l'atelier, a été considéré par les rédacteurs (sauf un) comme étant le format à suivre, rigide, laissant très peu d'espace pour faire des liens, et donner une fluidité au récit. Le canevas fournissait les catégories et les questions à se poser pour avoir des éléments de rédaction. Les échanges et les comparaisons entre récits ont permis de discuter comment mieux

exploiter les informations et faire ressortir des évidences de changements liés à l'investissement et au support technique.

- **Pour certaines institutions, il serait difficile de personnaliser l'histoire, de nommer des personnes.**
 - La façon de faire le récit avec le choix de la personnification doit dépendre de chaque institution. En effet, l'utilisation du pronom personnel « nous » peut signifier que c'est juste la (les) personne (s) qui écrivent qui font les actions au lieu que ce soit l'institution. Donc certains auteurs/narrateurs préfèrent juste utiliser le sigle (ou nom) de l'institution pour montrer que c'est toute l'équipe qui est impliquée dans le processus de changement.

Dès que les discussions ont pris fin, les représentants des institutions se sont remis ensemble pour commencer à retravailler leur récit. C'est ainsi que le premier jour s'est terminé par une réflexion sur le déroulement de la journée, c'est-à-dire si la méthodologie adoptée pour l'atelier convenait aux participants. Cette méthodologie a été appréciée par tous les participants qui ont trouvé que la journée, telle que animée, a été intéressante.

C. RENCONTRE 2 : ATELIER DU 05 JUIN 2013

AGENDA : JOURNEE DU 05 JUIN 2013

Heure	Activité	Animateur(s)
9h	Récapitulation du Jour 1 et introduction du Jour 2 Exercice: Présentation par IDID de la plateforme Research Africa	Yvonne
9h45	Présentation par chaque équipe de leur réalisation Utilisation du temps, par les participants, pour inscrire deux réalisations majeures / changements sur leur fleuve de vie.	
10h30	Pause-Café	
10h45	Présentation tour à tour de chaque équipe Travail individuel sur les récits	
12h30	Déjeuner	
13h30	Améliorer l'écriture et la présentation des récits de changements En petits groupes, donner des idées sur ce qui est essentiel et ce qui devrait être évité dans le langage, le déroulement du texte, le formatage et la présentation.	Suzanne
14h30	Pause-Café	
14h45	Rédaction individuelle, édition et mentorat individuel Utilisation du temps par les participants pour revisiter leurs récits de changements afin de finaliser leur produit.	Travail de groupe
16h30	Compte rendu - conclusion	Nicole

OBJECTIF DE LA JOURNEE

L'objectif de la journée était essentiellement d'améliorer les récits de changement de chaque institution mais aussi de faire un exposé de leur réalisation durant le projet et les changements qui ont été notés.

APPROCHE D'INTERVENTION

Chaque institution a fait un exposé oral de ses acquis, puis l'IDID a présenté comment il utilise son abonnement à Research_Africa pour accéder à l'information sur les opportunités de financement. Ensuite les représentants des institutions se sont regroupés pour développer leur récit de changement.

POINTS CLES RETENUS

La deuxième journée d'atelier s'est ouverte par un mot d'introduction et une invitation pour les institutions à indiquer ce qu'elles pensent être leurs principaux acquis. Pour chacune d'elles, les points donnés sont les suivants :

1. INRAN

L'INRAN a indiqué qu'actuellement, les dossiers sont traités à temps et l'information financière est donnée aux chercheurs, ce qui fait que le travail est plus performant et les délais de traitement des dossiers sont plus courts (les chercheurs reçoivent leur budget à temps). Ceci a comme retombées (1) une meilleure crédibilité auprès des bailleurs, (2) une disponibilité de l'information financière, (3) un suivi régulier des différents financements par la production de rapports financiers. De plus, la subvention du CRDI pour acheter le logiciel comptable a couvert un investissement sans cesse repoussé dans le budget de l'INRAN ; elle a eu un effet d'entraînement et l'INRAN a investi dans la formation du personnel, dans le renouvellement d'équipements et dans un système intranet qui facilitent la circulation de l'information aux niveaux régional et central.

2. IDID

Durant ces derniers 18 mois, IDID a énormément changé. L'institution a déménagé et dispose de son propre siège grâce à un plan d'investissement aligné avec les ambitions de l'organisation. La subvention a été utilisée pour acquérir et installer un serveur qui permet une sauvegarde automatique des rapports et autres données de travail, réglant un problème systématique de perte d'information dû au roulement du personnel contractuel. Avec l'installation du serveur, toutes les données sont automatiquement conservées. Le logiciel Temprow a été acheté et installé, permettant une comptabilité générale et par projets, essentielles à la reddition de comptes. Ceci a permis une production à temps des rapports financiers et a augmenté la fiabilité auprès des bailleurs. L'institution en s'abonnant pour un an à Research Africa Professional a un accès fréquent et rapide aux appels à compétitions. La base est sous la responsabilité de la responsable de la mobilisation des ressources et IDID a soumis 10 propositions, desquelles une a été retenue pour financement.

3. IED Afrique

L'institution a pu mettre en place un système d'assistants stagiaires ou AS qui a permis à ses membres de dégager plus de temps réinvesti dans d'autres domaines. Ce gain de temps a amené l'institution à vouloir confirmer les AS au rang d'assistants de programme et à réfléchir sur la façon de pérenniser ce système. Aussi, l'institution a pu mettre un système de veille pour la mobilisation de ressources. Cela lui a permis de faire huit propositions dont quatre ont été gagnées et sont en train d'être mises en œuvre ; trois sont en cours de négociation ; et seulement une a été perdue.

Par ailleurs, le conseil d'administration dont on ne sentait pas l'implication dans la vie de l'institution a été remobilisé et deux réunions ont déjà été tenues. Le mandat des membres est d'un an renouvelable une fois. Deux de ses membres sont déjà impliqués dans les aspects relation et mobilisation de ressources et l'institution a pour objectif d'élargir le conseil d'administration d'ici la fin de l'année.

Le projet a aussi permis à IED Afrique d'accroître sa présence dans les événements nationaux et internationaux afin de mieux se faire connaître. Comme exemples, IED Afrique a participé au sommet AFRICITES qui s'est tenu à Dakar et qui regroupait plusieurs pays d'Afrique ; elle a aussi adhéré à l'Inter Réseaux Universités des acteurs non étatiques.

4. IAGU

Comme avancée majeure notée par l'IAGU, le projet a permis le montage d'un master en gestion urbaine. Cependant, l'expérience de développement d'un partenariat avec une université s'est avérée plus difficile qu'anticipé. Si cela n'aboutit pas, l'IAGU envisage la création d'un programme court, avec un établissement privé ou in-house.

L'IAGU a aussi reconsidéré son modèle d'affaire et a cherché à capitaliser sur son expertise acquise à la suite de nombreux projets de recherche. Ainsi a-t-il répondu à des appels d'offre de conseil technique, grâce à un expert engagé pour les aider à monter les dossiers techniques. Les nouveaux projets apportent des ressources appréciables, augmentent la crédibilité de l'IAGU hors du Sénégal. Cependant, la recherche demeure le cœur de métier de l'IAGU, et les projets de recherche ne seront pas abandonnés au profit des projets de conseil. L'équilibre entre recherche-formation-expertise, est encore à construire, mais le projet a été une véritable opportunité pour diminuer les risques associés à la diversification de sources de revenus et à un plus grand rayonnement de l'IAGU.

5. LASDEL

Avec le projet, le LASDEL a pu élaborer un plan de communication pour la période de 2012 à 2015. Avec ce plan de communication, l'institution a de meilleures perspectives auprès des partenaires techniques et financiers avec lesquels elle communique mieux. Une formation sur la négociation, un téléreportage commercial, l'organisation d'une table ronde pour les acteurs techniques et financiers ont augmenté de façon notable sa visibilité. A l'interne, cette préoccupation de mieux faire connaître les résultats de recherches est dorénavant bâtie dans les budgets. En outre, l'institution est en train d'étudier l'idée de recruter une personne qui sera uniquement chargée de la mobilisation de ressources.

6. Partage d'expérience

Les participants ont pu assister à une démonstration de IDID sur l'utilisation de la plateforme Research Africa. Jean André Dione du Centre de Suivi Ecologique assistait également à cette séance. IDID a modulé les alertes selon des mots clés et reçoit toute nouvelle opportunité de recherche dans ses champs d'intérêt. IDID trouve beaucoup d'avantages à cette plate-forme. Son coût élevé d'abonnement et sa gestion (personne en mobilisation de ressources) ont été supportés par le projet mais espère maintenir le service. S'en est suivi une discussion pour évaluer la possibilité d'un abonnement mutualisé pour que les autres organisations puissent en profiter. Le CRDI a expliqué avoir négocié avec Research Africa la possibilité de réacheminer l'information à des bénéficiaires ; cela n'est pas usuel car certaines informations doivent être utilisées de façon privée sans pour autant être divulguées à de tierces personnes. Tout cela dépend du type de contrat signé lors de l'inscription sur la plateforme.

Après la démonstration, M. Dione s'est entretenu avec les participants sur l'importance de cette plateforme mais aussi l'attention qu'il faut accorder au copyright des informations qui en sont reçues.



Par la suite, les participants se sont regroupés selon les institutions et ont, sous l'accompagnement de Dalberg, commencé à améliorer leur récit. Tout le reste de la matinée a été consacré à cette activité jusqu'après la pause où une séance de facilitation, sur la manière d'améliorer un texte, a été animée par le CRDI. Les trois aspects sur lesquels ont porté cette session sont : le langage, la mise en page et le déroulement du texte.

Le reste de la journée a été mis à profit pour avancer dans la modification des écrits qui devaient être lus le jour suivant.

D. RENCONTRE 3 : ATELIER DU 06 JUIN 2013

AGENDA : JOURNEE DU 06 JUIN 2013

Heure	Activité	Animateur(s)
9h	Introduction de la journée	Nicole
9h15	Préparation pour la narration des récits : Présentation sur la transformation des récits de changement en narration Présentation des récits par chaque organisation (15 minutes de préparation, 5 minutes de présentation et 15mn de discussion de groupe).	Suzanne Nicole
10h45	Pause-café	
11h00	Courte présentation par le vidéaste: y a-t-il des conseils qu'il/elle pourrait fournir, combien de temps ça prend, etc...?	Nicole - Bruno
11h15	Tournage d'une vidéo avec chacune des organisations	Bruno
12h30	Déjeuner	
13h30	Discussion sur le processus d'appui <ul style="list-style-type: none"> - Les forces et faiblesses observées - Défis et opportunités, au niveau institutionnel - Les choix des investissements 	Dalberg
14h30	Pause-café	
14h45	Visionnement des clips	Travail de groupe
16h	Utilisation et Finalisation des récits et des clips – (calendrier)	
16h30	Évaluation	Travail individuel

OBJECTIF DE LA JOURNEE

L'objectif de la journée était de finaliser les récits de changement et de recueillir les évaluations et impressions de Dalberg et de toutes les institutions sur le processus d'accompagnement.

APPROCHE D'INTERVENTION

Chaque institution a oralement exposé son récit de changement corrigé et enrichi durant les deux premières journées. Elles ont aussi témoigné, dans une vidéo, sur l'intérêt d'un accompagnement pour le développement organisationnel. Enfin, les évaluations et impressions sur le processus d'accompagnement durant le projet ont été données par chaque institution et par Dalberg.

POINTS CLES RETENUS

Après l'introduction pour cette dernière journée, le temps a été donné aux institutions pour que chacune lise son récit. Ces récits sont présentés en annexe 5. S'en est suivie une session de commentaires durant laquelle les discussions ont tourné autour de :

- **La longueur des textes** : certains ont considéré que les textes étaient trop longs et il fallait canaliser le récit sur l'appui du CRDI. Cependant d'autres sont intervenus sur le fait qu'il fallait d'abord contextualiser les récits (présenter l'institution, ses objectifs, sa mission, etc.) avant de parler de l'appui du CRDI ou du projet. Il fallait noter aussi que l'enjeu des textes était de les faire à l'écrit donc le fait de les restituer directement à l'oral, sans prendre le temps de les résumer, peut les faire paraître longs.
- **L'objectif des récits** : ce qui est recherché dans les récits c'est la progression des institutions donc il faudrait montrer comment l'institution est partie du point A pour arriver au point B ; comment la subvention a contribué à amener l'institution plus loin. il ne faut pas juste donner les résultats atteints sans pour autant expliquer le processus. L'objectif est de convaincre le bailleur donc le sentiment général du lecteur doit être : « est-ce qu'on est en face d'une organisation apprenante ? ». Cependant, dans certains textes on n'a pas été convaincu que la subvention du CRDI était un investissement qui en valait la peine. Un conseil était, pour tous les récits, de tirer des conclusions sur les leçons apprises et même de donner les pistes de réflexion future. Il ne faut pas que le lecteur reste sur sa faim.
- **La richesse de l'exercice et des textes** : tous les textes lus ont d'une façon ou d'une autre été riches en leçons. Cela montre qu'il y a une diversité d'intégration et de stratégie à travers les cinq différentes institutions. La différence constatée entre les premiers récits (lus durant la première journée) et les récits entendus lors de cette dernière journée montre qu'il y a eu une nette progression. Ceci témoigne de l'importance de cet exercice.

S'en est suivi le tournage de la vidéo avec les participants. Quelques conseils ont été donnés aux participants avant que les personnes désignées par chaque institution passent devant la caméra. À la fin du tournage, les clips ont été visionnés dans le but de recueillir les avis des participants et voir éventuellement s'il n'y a pas de suggestions de modifications à faire. Il est à noter que le CRDI a fait signer, aux participants à la vidéo, des fiches d'autorisation relatives à une participation dans l'éventualité que les clips soient mis sur le site du CRDI à des fins de partage d'expériences.

Par la suite, ce fut à Dalberg de donner son appréciation sur le processus d'accompagnement des institutions de recherche. Dalberg a une bonne appréciation globale du processus d'accompagnement qui a réussi grâce à : (1) l'implication du bailleur ; (2) l'ouverture et l'acceptation du changement par les institutions ; (3) la rapidité de décaissement des subventions ; (4) le modèle innovant de ce projet (le fait qu'un bailleur recrute un consultant chargé d'accompagner les institutions) et ; (5) l'effet d'entraînement entre les institutions qui n'hésitent pas à s'inspirer des bonnes pratiques de leurs pairs.

Cependant, des points à corriger ou renforcer ont été notés par Dalberg. Entre autres, il y a : (1) la non proactivité des institutions envers Dalberg (le plus souvent c'est le cabinet qui allait vers elles, qui les appelaient mais rares ont été les fois où ce sont les institutions qui ont pris l'initiative d'appeler Dalberg) ; (2) le fait que les institutions ne venaient pas interagir sur le blog qui a été créé dans le cadre du projet ; (3) la maîtrise de l'anglais, aspect important dans la mobilisation de ressources, qui faisait défaut dans certaines institutions ; (4) l'accompagnement du consultant qui devrait se faire de façon continue et rapprochée pendant au moins 6 mois (si possible d'avoir un consultant uniquement dédié à l'entreprise pendant cette durée) ; (5) le fait que les institutions doivent identifier et effectuer des stages d'immersion dans d'autres organisations qui ont réussi sur un ou plusieurs aspects de la performance organisationnelle, aspects pour lesquels l'institution peut avoir des difficultés ; (6) l'investissement de la subvention qui ne doit pas être conditionné par le montant alloué à l'institution mais plutôt s'insérer dans une stratégie globale de gestion du changement et ; (7) le fait que l'approche à adopter dans le processus d'accompagnement doit être personnalisée selon chaque type d'institution.

C'est à la suite de l'évaluation de Dalberg que la parole a été donnée aux participants pour que chacun ait l'opportunité de donner son appréciation sur l'accompagnement de Dalberg et le projet en général. On peut retenir :

1. LASDEL

Il n'y a pas eu une grande participation envers le blog parce que les personnes étaient trop chargées par leur travail quotidien. Aussi avec Dalberg, l'institution a beaucoup gagné sur le plan personnel. En effet, au début de la mission les consultants étaient considérés comme trop jeunes pour susciter la confiance de l'institution mais au final, « les grands ont pu apprendre des petits ». L'aspect pratique de ce type de projet c'est-à-dire le fait de responsabiliser un chercheur dans des activités qu'il n'avait pas l'habitude de mener, leur a permis d'apprendre. Par ailleurs, l'institution dispose désormais d'un plan de communication qui lui permet d'être plus visible.

Le LASDEL a aussi pu apprendre de l'IED Afrique en termes de communication, de l'IAGU dans leur manière de gérer la recherche en même temps que de donner des services de conseil et de l'ONG IDID qui a pu continuer à exister malgré les défis financiers.

2. IDID

Par rapport à la participation au blog, la charge de travail ne permettait pas à l'institution de trouver du temps pour animer le blog. Spécifiquement par rapport à Dalberg, l'institution a un sentiment de satisfaction car le consultant a su « bousculer » le responsable du projet afin d'obtenir les résultats escomptés.

L'institution est sortie satisfaite de ce projet qui lui a permis d'avoir une meilleure connaissance de ce que font les autres organisations. Donc en continuité à ce projet, l'IDID est en train de faire un

plaidoyer au Bénin afin que le milieu des ONG soit assaini et elle compte organiser un atelier, avec l'implication de Dalberg, pour les partenaires techniques et financiers.

3. IED Afrique

Sur l'aspect de la proactivité envers Dalberg, l'institution juge qu'elle s'est rapprochée de Dalberg au moment qui a été jugé critique c'est-à-dire durant le processus de recrutement des assistants stagiaires. Etant donné que cet investissement de départ a été suffisamment planifié avec l'appui de Dalberg et ce travail de départ suffisamment exhaustif, l'institution n'a pas ressenti le besoin de se rapprocher de Dalberg plus fréquemment. Il ne faudrait pas mesurer la réussite du projet ou le niveau d'intérêt de l'institution en terme de fréquence de communication avec Dalberg.

Par ailleurs, le travail avec Dalberg est une première expérience avec « une organisation du secteur privé » donc une organisation qui n'a pas la même « culture ». Ceci fait que l'institution y arrive avec des stéréotypes mais plus on avance dans le partenariat, plus on découvre des similitudes et complémentarités. L'IED Afrique a donc beaucoup appris dans la systématisation organisationnelle et s'est dit qu'un engagement plus systématique avec Dalberg pourrait être un bénéfice (le partenariat peut, par exemple, permettre la mise en relation avec d'autres organisations). Aussi, la relation avec Dalberg a permis à l'institution de se questionner et de faire une introspection positive.

De façon générale, le projet a permis à ce que les jeunes soient valorisés par le système de recrutement. Ces derniers bénéficient d'un accompagnement, d'une expérience professionnelle mais aussi d'une chance d'être embauchés. Leur stagiaire M. Lancelot a d'ailleurs pris part à 2 des 3 jours d'atelier.

4. IAGU

À travers cet accompagnement, l'IAGU a pu explorer d'autres domaines de compétences. En effet, même si l'offre de formation pour le master n'a pas encore abouti, il n'en est pas moins que la majeure partie du travail a été accomplie et l'IAGU sait déjà comment fonctionnent les universités. De plus, avec le pôle conseil qui est déjà lancé l'IAGU a pu gagner des projets qui sont en train d'être mis en œuvre.

5. INRAN

Le problème de l'INRAN n'était pas le manque de ressources pour acquérir le logiciel comptable mais plutôt comment mettre le point sur l'importance et la priorité de cette acquisition. De ce fait, avec l'accompagnement du projet, c'est un soulagement et une satisfaction de l'institution qui est notée à la suite de l'acquisition du logiciel.

6. CRDI

Avec le privilège d'être dès le début de l'initiative du projet en travaillant avec l'équipe du CRDI à Dakar qui a choisi les 5 organisations participantes, c'est une autre façon de travailler du CRDI qui a été notée. En effet, c'est la première fois que le CRDI met en œuvre ce modèle de partenariat (prendre un cabinet et accompagner plusieurs institutions) mais aussi qu'il ait un engagement à long

terme avec un cabinet de conseil. Cette approche s'est avérée positive parce que les institutions ont ouvert leurs portes, ont accepté de faire des introspections et d'anticiper pourquoi elles avaient besoin de ressources. Le professionnalisme de Dalberg a aussi été parmi les facteurs de succès du projet.

Par ailleurs, il faut retenir que les institutions qui deviennent proactives sont capables d'influencer les organisations qui sont censées les appuyer. Aussi, le fait de se développer comme une organisation est un art ; il est donc nécessaire de mettre l'accent sur les récits du développement organisationnel.

L'atelier s'est achevé par une évaluation individuelle du déroulement des trois jours. Les résultats de cette évaluation sont compilés en annexe 6. Généralement, on note que les participants ont été satisfaits du déroulement de l'atelier et ont entre autres, apprécié la méthodologie de l'atelier, les échanges et le partage des récits et la dynamique du groupe. Par contre ce qui est déploré c'est le temps d'écriture qui est jugé insuffisant, le manque de maîtrise des consignes d'utilisation et le manque d'espace pour les travaux de groupe. Par rapport au contenu, au processus et à la logistique, certains points sont soulevés comme à conserver (pour des collaborations futures) et d'autres points aussi sont à abandonner. En général, sur huit réponses, l'atelier a obtenu quatre notes de 8/10 et quatre notes de 9/10.

E. PROCHAINES ETAPES

Les prochaines étapes consisteront pour Dalberg à accompagner les institutions dans la finalisation de leurs récits mais aussi à rédiger un rapport final pour clôturer le projet.

Tout d'abord, Dalberg va continuer les interactions avec les institutions pour que ces dernières puissent finaliser leur récit à temps. Dalberg pourra donc donner des commentaires et divulguer des conseils pour permettre aux institutions de renforcer leur récit de changement.

Ensuite Dalberg va rédiger le rapport final du projet dans lequel une évaluation comparative des stratégies utilisées par les institutions sera faite de même que l'amélioration de la vie de chaque institution. Cette évaluation sera essentiellement basée sur les tableaux de suivi évaluation élaborés durant les évaluations organisationnelles. Un entretien téléphonique pourra être fait avec le responsable du projet dans chaque institution afin de juger des avancées de l'organisation par rapport à chaque rubrique d'évaluation. Aussi des leçons seront tirées du processus d'accompagnement utilisé dans le projet.

F. ANNEXES

1. LISTE DES PARTICIPANTS

Ont assisté à cet atelier :

1.	Mme. WONE Salimata	IAGU
2.	Mme. COLY Elisabeth	IAGU
3.	M. CISSE Oumar	IAGU
4.	M. HOUNKPOUNOU K Said	IDID
5.	Mme. ADOUKOU Yvonne	IDID
6.	M.GUEYE Bara	IED Afrique
7.	Mme. BA MBOW Awa Faly	IED Afrique
8.	M. EHODE Lancelot	IED Afrique
9.	Mme. GENEREUX Nicole	CRDI
10.	Mme. TAYLOR Suzanne	CRDI
11.	M. SALOU Moussa Bisso	INRAN
12.	M. OUMAROU Amadou	LASDEL
13.	M. ALI BAKO Mahaman Tahirou	LASDEL
14.	Mme. SOCK Madji	DALBERG
15.	M. FOFANA Mallé	DALBERG
16.	M. DIOP Abdourahmane	DALBERG
17.	Mme DIALLO Marième	DALBERG

2. LETTRE D'INVITATION ET PROGRAMME ORIGINALE DE L'ATELIER

a. LETTRE D'INVITATION

Chers Participants,

L'atelier qui se tiendra prochainement à Dakar (4-6 juin) sera l'occasion de partager les apprentissages et les expériences de votre organisation lors de sa participation au projet **Améliorer la performance organisationnelle des organismes de recherche en Afrique de l'Ouest** – une initiative supportée par le Centre de recherches pour le développement international.

Au cours des 18 derniers mois, votre organisation a entrepris des activités visant à renforcer sa performance dans des domaines tels que les communications, les partenariats stratégiques, les systèmes financiers, et la mobilisation des ressources. Vous avez eu l'opportunité de travailler de près avec les professionnels de Dalberg afin d'améliorer votre organisation.

L'atelier est essentiellement un atelier d'écriture durant lequel vous aurez le temps, l'espace et les ressources nécessaires pour d'écrire l'expérience de votre organisation dans ce projet. Nous aimerions en savoir plus au sujet des changements organisationnels que vous vouliez voir, ceux qui se sont réellement produits, ainsi que les défis auxquels vous avez fait face au cours de ce processus.

Ci-joint, le guide que vous avez reçu au préalable pour l'écriture du récit de changement. Nous espérons réviser une ébauche avant l'atelier d'écriture (si possible avant le vendredi 24 mai) et vous fournir des commentaires utiles. Notez qu'une bonne partie de l'atelier d'écriture sera dédiée à la rédaction, la revue et la finalisation des récits de changement. Il est important pour vous d'apporter votre ordinateur portable afin de pouvoir accéder aux documents reliés à votre projet y compris les extraits et les évaluations organisationnelles.

À la fin de l'atelier d'écriture, vous aurez un outil de communication que votre organisation pourra utiliser pour se présenter aux donateurs potentiels et à d'autres organisations faisant face à des défis similaires. Le produit final servira également de rapport pour clore le projet. Le CRDI utilisera ces récits de changement pour alimenter et améliorer sa programmation en développement organisationnel.

Au cours des deux prochaines semaines, nous partagerons avec vous l'agenda final ainsi que d'autres détails au sujet de l'atelier.

Nous avons hâte de travailler avec vous pour en apprendre d'avantage au sujet de l'expérience qu'a eu votre organisation avec l'amélioration de la performance et la documentation du changement.

Nicole Généreux

Suzanne Taylor

b. CANEVAS D'ECRITURE

Le synopsis suivant sert de guide pour les participants. Il n'est pas nécessaire de suivre le synopsis de façon stricte puisque certaines questions peuvent ne pas être pertinentes à l'expérience de toutes les organisations. Il est plus important pour les participants de **raconter leur histoire**. Les participants devraient se servir de matériel préexistant, trouvé dans les propositions de projet, les documents de communication (site web, rapports annuels), les extraits du premier atelier tenu en décembre 2012.

Les récits de changement devraient faire entre 5 et 10 pages et être rédigés de façon narrative et descriptive.

Synopsis des récits de changement

Section	Questions d'orientation
Introduction	Devant quel problème votre organisation se trouvait-elle? Pourquoi la viabilité financière est-elle importante pour votre organisation?
Information sur votre organisation	Soyez bref! Vous pouvez inclure votre vision et votre mission, genre d'organisation, le genre de recherche que vous faites, la dimension de votre organisation.
Contexte: description du défi	Dans quel contexte votre organisation s'est-elle engagée sur la route du changement organisationnel? À quels défis faisiez-vous face? Quelle était l'ampleur du défi?
Description du processus de changement	Qu'est-ce qui vous a motivé à penser de plus en plus à la viabilité financière? Qui a été la force motrice derrière l'initiative? Quel processus a été engagé pour identifier les étapes importantes nécessaires? Pour quelles raisons avez-vous choisi de travailler sur des domaines spécifiques (par exemple : communications, stratégie, ressources humaines, systèmes financiers, mobilisation des ressources)?
Buts	Quels sont les buts et objectifs des efforts de développement de votre organisation? Que tentiez-vous d'accomplir?

Stratégies et activités	Quelles stratégies ont été développées pour adresser vos buts? Quelles activités avez-vous entreprises? Quelles mesures ont été prises? Quel investissement technique a été fait? Qui était impliqué dans votre organisation? Qui était impliqué de l'extérieur de votre organisation? Comment les activités ont-elles été financées?
Le cheminement	Comment la planification, les stratégies et les activités ont-elles avancé en réalité? Quels étaient les défis? Comment ces défis ont-ils été adressés? Avez-vous rencontré des obstacles à l'interne? Avez-vous fait face à des défis ou à des opportunités externes?
Résultats	Comment avez-vous surveillé vos buts et objectifs? Quels ont été les résultats importants (positifs et négatifs) du travail? Quels ont été les bénéfices pour l'organisation?
Apprentissages	Quels apprentissages pourriez-vous partager avec d'autres organisations au sujet de votre expérience? Dans le futur, comment votre organisation travaillera-t-elle dans ce domaine?

Conseils utiles pour l'écriture

- Vous avez besoin de **données** (éléments probants) pour raconter votre histoire et vous possédez ces **données**: S'il-vous-plaît servez-vous du matériel préexistant dont la proposition de projet, l'évaluation des besoins organisationnels, les rapports annuels, etc.
- **Auditoire**: Vous écrivez pour des organisations de recherche pour le développement (comme vous) et pour les bailleurs de fonds des organisations de recherche pour le développement (comme le CRDI, Gates, DFID). Les bailleurs et les organisations de recherche pour le développement seront intéressés par les défis particuliers auxquels font face les organisations de recherche en fait de développement organisationnel et de viabilité financière.
- **Narratif**: Essayez de raconter votre histoire. Quel a été le changement significatif pour votre organisation?



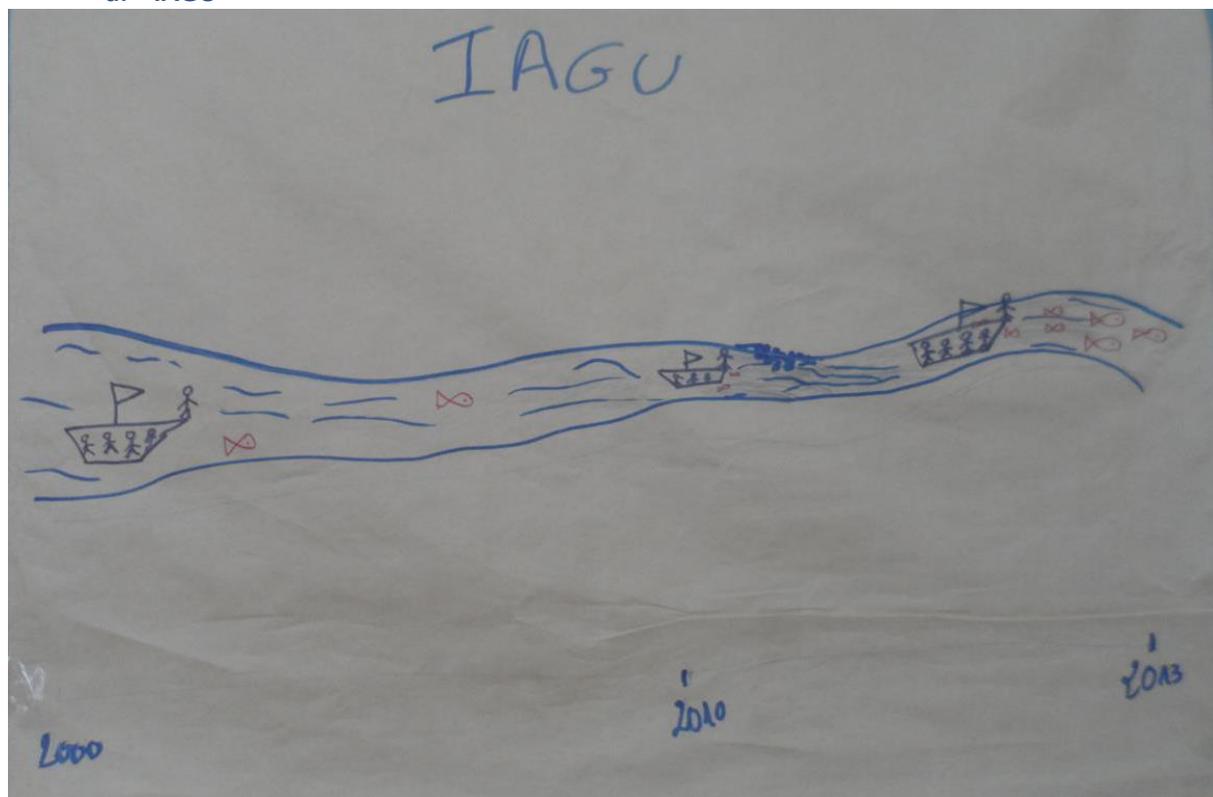
- **Créatif** : Les photos, images, chartes, et diagrammes peuvent souvent représenter un problème et une solution de manière engageante et brève. Les citations des gens qui ont été impliqués dans le processus aident également à solidifier un argument.
- **Format** : Ne vous préoccupez pas de formatage maintenant. Il est plus important d'écrire votre récit!

3. PROGRAMME ORIGINAL DE L'ATELIER

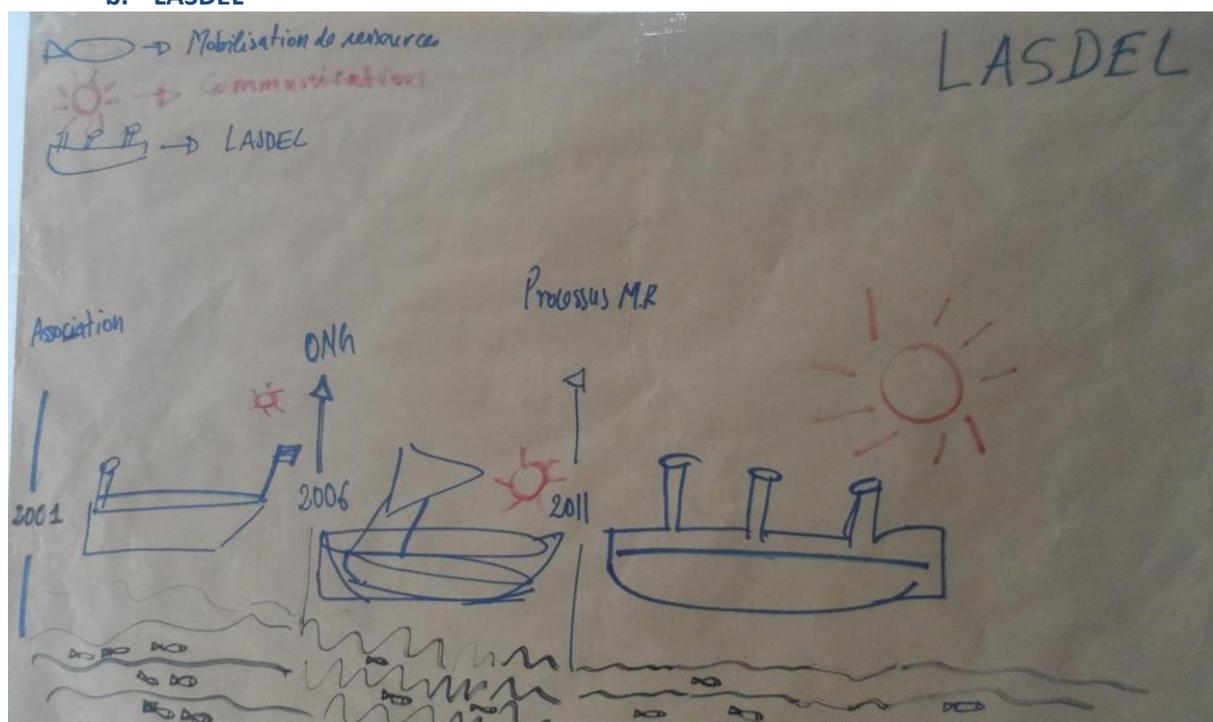
	Jour 1 4 juin	Jour 2 5 juin	Jour 3 6 juin
Matinée (9:00 à 12:00)	Introduction des animateurs et des participants Survot de l'atelier Atelier d'écriture sur les récits de changement Introduction – objectifs, extrants Préparation pour la narration des récits Présentation du Récit 1	Récapitulation et introduction de la 2em journée Récit de changement : période d'écriture individuelle	Thématique technique : Suggestion : utilisation de la vidéo comme outil de communication Autres Suggestions bienvenues
	Pause santé 15 minutes		
	Récits 2 et 3	Analyse de groupe	Vidéo
12:00 à 13:00	Déjeuner		
Après-midi 13:00 à 16:30	Récits 4 et 5	Récit de changement : écriture	Vidéo
	Pause santé 15 minutes		
	Récit de changement: période de réflexion et d'écriture individuelle	Analyse de groupe	Partage des récits de changement finaux par le biais d'un visionnement des vidéos
	Synthèse	Synthèse	Évaluation et synthèse

4. FLEUVE DE LA VIE DE CHAQUE INSTITUTION

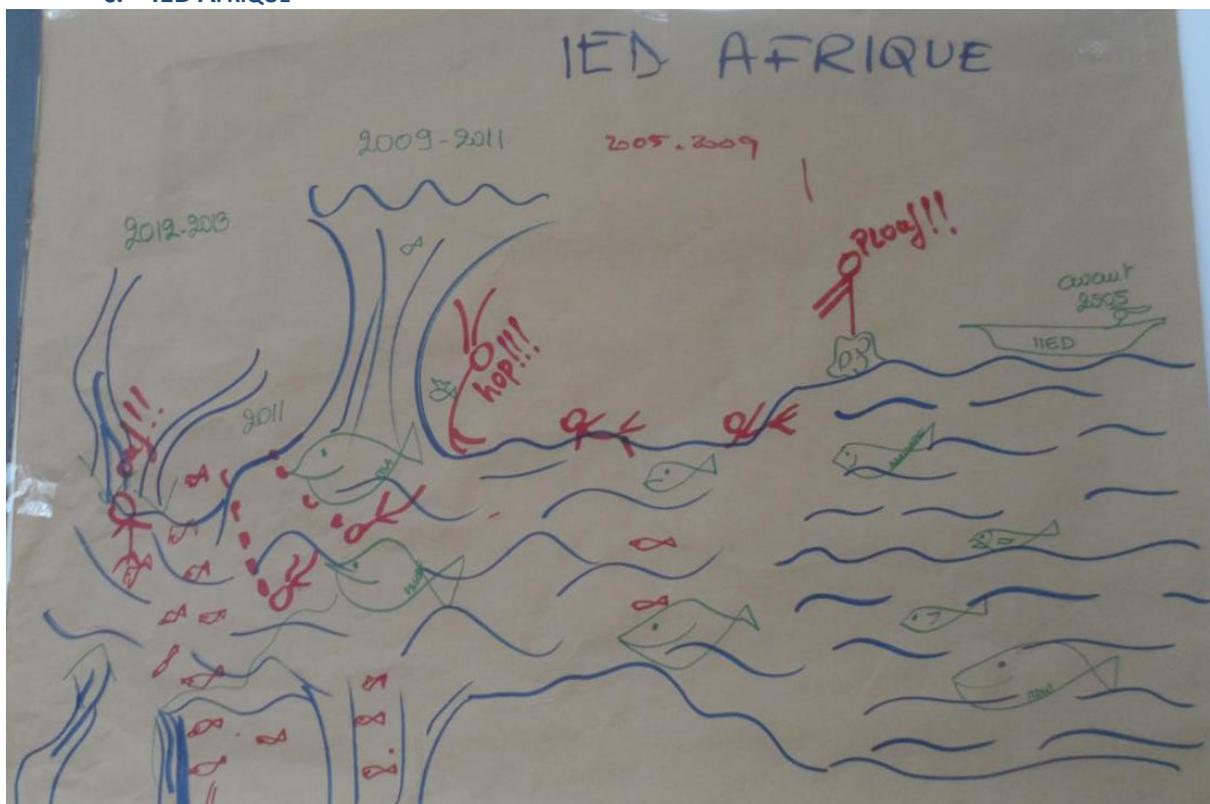
a. IAGU



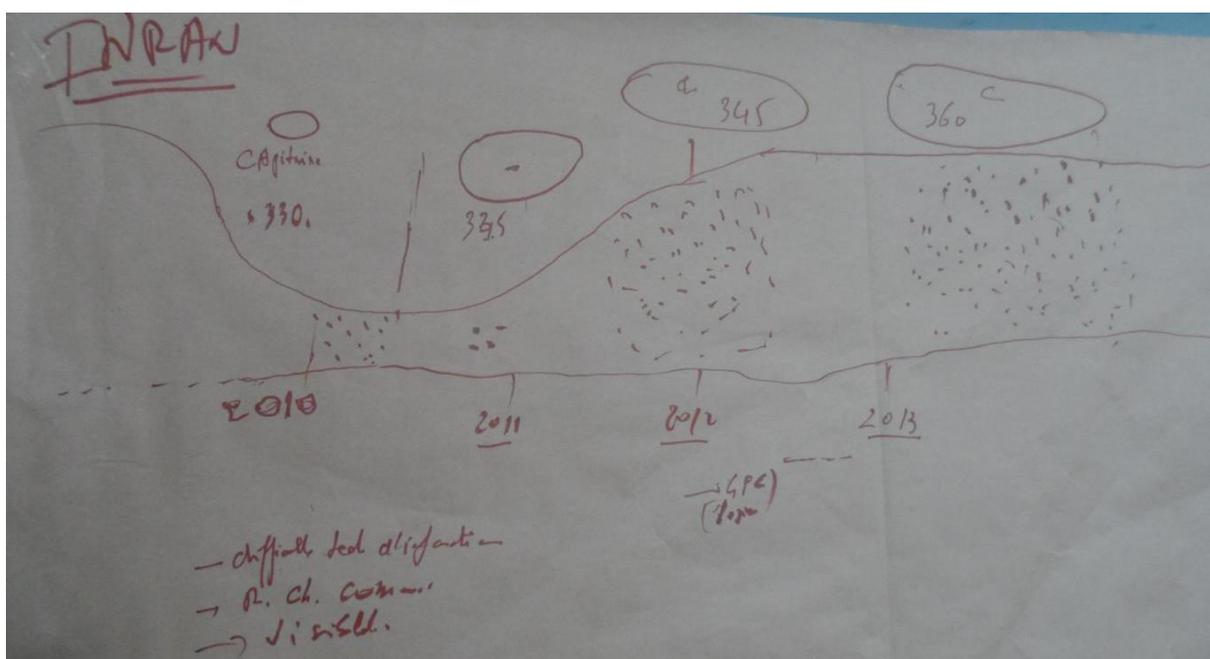
b. LASDEL



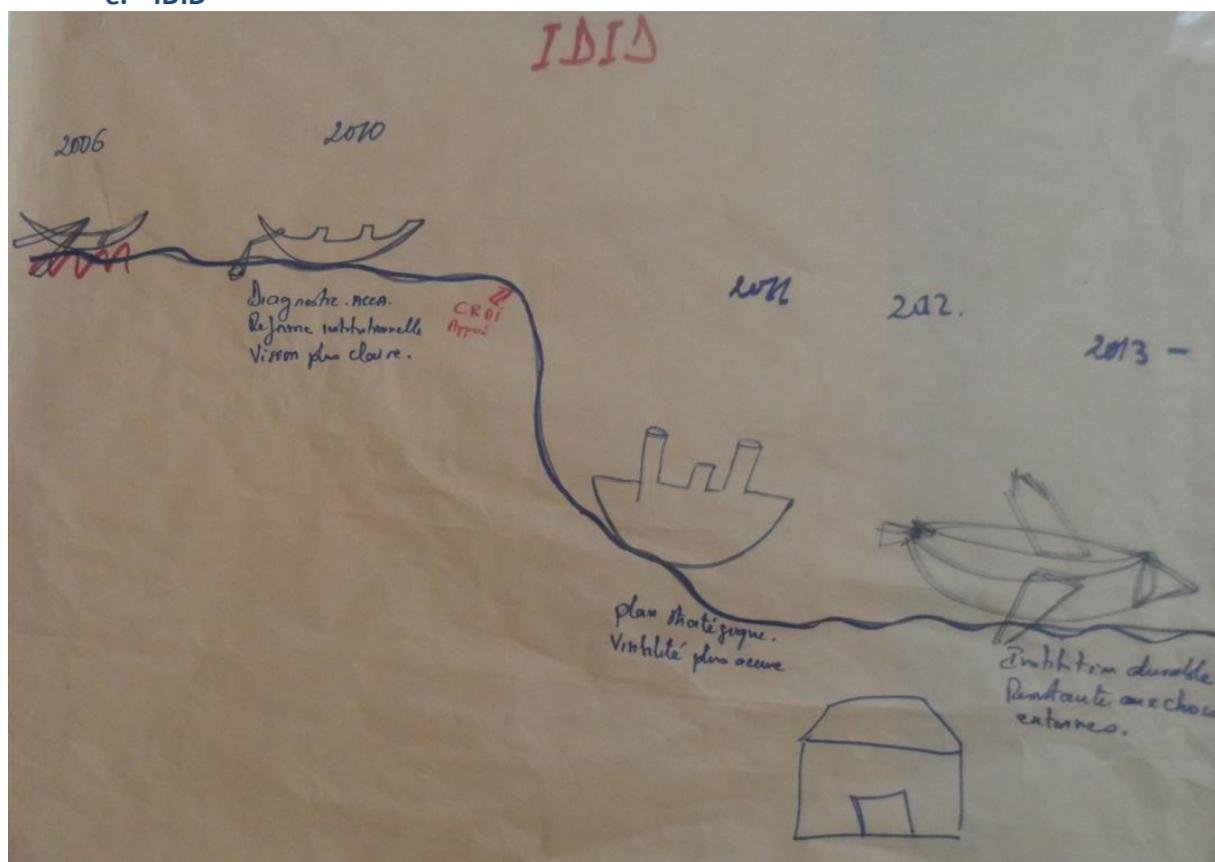
c. IED AFRIQUE



d. INRAN



e. IDID



5. RECITS DE CHANGEMENT DE CHAQUE INSTITUTION

a. IAGU

L'IAGU est une ONG internationale spécialisée dans la recherche/action, l'appui technique et l'information dans le domaine de l'environnement urbain en général, de l'agriculture urbaine, des déchets solides urbains, la planification environnementale stratégique et la gestion des risques urbains. Notre principale mission est d'accompagner les villes africaines dans la mise en place de systèmes durables de gestion participative de l'environnement.

De sa création en 1987 à 1996, l'IAGU a bénéficié de l'appui institutionnel de la Direction de la Coopération Suisse par la prise en charge des frais de fonctionnement.

Depuis, les services généraux de l'IAGU sont pris en charge uniquement par les frais de gestion des projets de recherche.

En 2008, la réflexion sur la viabilité financière de l'institution a été lancée par le secrétaire exécutif. En effet, nos deux programmes majeurs étaient à mi-parcours et nous n'avions pas encore entamé la rédaction de nouveaux documents de projet. Sachant que généralement, les phases de rédaction et de recherche de financement pour les nouveaux projets pouvaient facilement durer une année, nous nous acheminions donc vers une période de baisse importante de nos ressources financières.

Après plusieurs séances de brainstorming, nous avons retenu d'intégrer le marché de la consultance sur les domaines de compétence de l'IAGU au vu de nombreuses manifestations d'intérêt publiées dans la presse ou transmises par nos partenaires et portant sur nos domaines spécifiques d'intervention. Les démarches nécessaires ont été faites et la Société à Responsabilité Limitée (SARL) « IAGU Consulting » a été mise en place.

Un chargé de programme de l'IAGU a été désigné pour se charger du développement de cette nouvelle structure. Au bout de quelques mois, il a été constaté qu'il était difficile pour le chargé de programme de concilier son travail quotidien qu'est l'exécution des projets à la recherche de nouveaux marchés. IAGU Consulting se voulait être une unité de prestation de services comme les études de faisabilité technique, environnemental et financier, d'assistance technique de projets et programme portant sur la gestion des déchets, l'agriculture urbaine et la planification stratégique environnementale.

IAGU Consulting était considéré comme une nouvelle structure ne pouvant pas mettre à son actif l'expérience cumulée de l'IAGU, ainsi la demande d'agrément de IAGU Consulting pour la réalisation des études d'impact environnemental a été rejetée alors qu'individuellement tout le personnel technique pouvait obtenir cet agrément.

Face à ces contraintes, nous nous sommes replongés dans nos activités traditionnelles.

Les difficultés financières se sont fait sentir en en 2010 avec l'achèvement de nos deux programmes les plus importants de recherche. De sept bailleurs de fond pour huit programme entre 2008 et 2010

pour un montant annuel moyen de deux cent quatre-vingt-deux millions (282 000 000), nous sommes passés à quatre bailleurs en 2011 avec des financements reçus de l'ordre de cent quatre vingt-dix sept millions (197 000 000) soit une baisse de 30 % des financements disponibles. Ainsi, l'année 2011 a été une année de « transition » avec la capitalisation des programmes de recherche arrivés à terme et le développement de nouvelles propositions à soumettre aux bailleurs. Le contexte international n'étant pas très favorable à ce moment, les financements notamment ceux portant sur l'agriculture urbaine sont devenus plus rares.

La proposition du Centre de Recherche pour le Développement International d'intégrer le programme « Amélioration organisationnelle des instituts de recherche » est intervenue dans ce contexte de rareté de ressources.

Les étapes importantes de ce projet ont été identifiées lors du diagnostic organisationnel réalisé avec le cabinet Dalberg dans le cadre du programme de développement organisationnel financé par le CRDI. Nous avons choisi de travailler sur les domaines prioritaires suivants :

- l'élaboration d'un plan stratégique pour avoir une feuille de route pour les 5 prochaines années,
- la mise en place d'une unité de prestations de service et d'un programme pour pouvoir disposer d'activités génératrices de revenus,

En route vers le changement

Comment mobiliser davantage de ressources financières dans un contexte de rareté des financements des bailleurs?

L'objectif principal de nos efforts de développement étant de diversifier nos sources de financement, nous cherchions à diversifier notre offre tout en partant de notre cœur de métier qu'est la recherche/action participative, notamment dans le secteur des déchets. L'idée était de construire à partir de l'expertise et l'expérience acquises ces dernières années dans la recherche une offre de services de consultance et un programme de formation payante en vue de générer des ressources propres.

Les programmes de recherche mis en œuvre nous ont permis de développer des outils adaptés aux problématiques des villes. Par exemple, la mise en œuvre de l'Agenda 21 Local et d'autres exercices de planification dans plusieurs villes nous a permis de développer un guide sur le Plan Local de Développement Territorial qui est un outil utilisable par les collectivités locales. Il en est de même pour les déchets et pour l'agriculture urbaine. La disponibilité de ces outils et les fréquentes demandes de formation provenant de divers horizons nous ont orientés vers le développement d'un programme de formation payante. Le partenariat avec des universités comme celle de Laval nous a également beaucoup influencés dans ce choix.

Pour la formation par exemple, sous la direction de l'expert recruté il y a eu la visite de plusieurs institutions et personnes ressources pour mieux identifier les besoins en formation, le

développement du contenu de la formation du master, la recherche d'un partenaire universitaire au Sénégal pour l'administration du master et son intégration dans le système officiel, la signature d'une convention de partenariat en recherche et formation avec l'Université Laval.

L'étude de marché faite pour la mise en place du master a montré un intérêt certain des professionnels des collectivités locales et autres services techniques impliqués dans la planification et la gestion urbaine à suivre cette formation. La coopération française a proposé d'offrir trois bourses pour ce master à son démarrage.

De nombreux obstacles ont été rencontrés dans le montage de ce master comme le délai de réponse assez long des institutions universitaires, le manque d'expérience des universités à développer des partenariats avec des institutions non universitaires. Il est également à mentionner dans les principaux obstacles la lourdeur des processus de validation des nouveaux programmes de formation et les réticences des universités à partager la responsabilité scientifique des formations avec des institutions non universitaires.

Face à ces nombreuses contraintes, l'IAGU a interrompu les négociations avec la première université ciblée (qui pourtant était à l'origine de la demande de partenariat en 2010 !) pour contacter l'Ecole Supérieure d'Economie Appliquée de l'université de Dakar avec laquelle, nous avons déjà une expérience de collaboration.

Pourquoi la consultance? Existence de la matière à travers les résultats de recherche donc pas de travail supplémentaire dans la mise en œuvre; budget disponible pour recruter un staff dédié

L'autre activité phare de ce programme d'accompagnement était la mise en place d'une unité de prestations de services. L'objectif principal de cette unité était de permettre à l'IAGU de disposer de ressources financières autres que les subventions de recherche.

Un économiste disposant d'une bonne connaissance des collectivités locales a été contracté pour accompagner le personnel technique dans la préparation des réponses aux offres portant sur les domaines de connaissance que sont les déchets, la planification et l'accompagnement social.

Dans ce cadre, l'IAGU a été contracté par la coopération luxembourgeoise (Lux Dev) pour exécuter une mission d'évaluation sur les déchets. A l'issue de cette mission, l'IAGU s'est vu offrir un mandat d'assistance technique pour une durée de 5 ans qui devrait démarrer en juin 2013.

L'IAGU a également été contracté par le bureau du PNUD des Comores suite à un appel d'offres international pour conduire l'étude d'impact environnemental du Centre d'Enfouissement Technique (CET) de Moroni (Comores).

L'IAGU a soumis en partenariat avec les communes de Saint-Louis et Joal deux nouveaux projets sur les déchets à l'Union Européenne. Ces derniers ont été acceptés et leur mise en œuvre a débuté en mai 2013.

Nous avons également répondu à une manifestation d'intérêt pour la mise en œuvre d'un Plan d'Action et de Réinstallation (PAR) dans la zone du nouvel aéroport sans succès.

Est-ce possible d'indiquer le pourcentage de revenus apportés par les services de consultance depuis le lancement sur les revenus généraux de l'IAGU sur une période donnée?

Pourquoi un plan stratégique?

Contexte : les préalables, les actions déjà entreprises et pourquoi décider d'investir dans un plan stratégique?

La finalisation du plan stratégique de l'IAGU a aussi été financée par ce programme d'amélioration organisationnelle. Le consultant commis a travaillé avec toute notre équipe pour la reformulation de la stratégie et la définition d'un axe stratégique majeur qu'est le développement d'une offre diversifiée de services. Ce document sera partagé avec les différents partenaires après un packaging attractif.

Les leçons apprises

Les activités de ce projet d'amélioration organisationnelle de l'IAGU ont mobilisé tout le personnel. La taille réduite du personnel de l'IAGU a permis une implication affective de tout le personnel dans ce processus de mobilisation des ressources mais aussi le diagnostic organisationnel fait par Dalberg avait permis de regrouper tout le personnel autour de cette thématique.

Au niveau externe, nous avons fait appel à trois experts : un pour le développement du programme de formation, un économiste pour l'appui au développement de l'Unité de prestations de service et un expert en planification pour la finalisation du plan stratégique. Le consultant recruté pour la mise en place du programme de formation est devenu expert associé de l'IAGU et a apporté une nouvelle dimension aux compétences qu'est la cartographie et le Système d'Information Géographique (SIG).

Il est également à retenir que du fait de sa nature, l'IAGU peut prétendre à beaucoup de subvention et de contrats auprès des représentations de coopération internationale sur place qui offrent beaucoup de possibilité de financement de projets modestes mais bien articulés avec sa nature et son expertise : c'est le cas de l'Union Européenne et de la coopération luxembourgeoise.

Comme bémol, il a été constaté qu'en impliquant certains maires de grandes villes dans le Conseil d'Administration, on se prive des possibilités de contracter avec leur Commune.

b. LASDEL : COMMUNIQUER POUR RENDRE VISIBLE ET NEGOCIER POUR MOBILISER DES RESSOURCES !!!

Introduction

A sa création en 2001, le LASDEL, en tant qu'association, bénéficiait d'appuis multiformes de la part des institutions de recherche signataires de la convention de sa création. Mais, à partir de 2007, le laboratoire est devenu une ONG de droit nigérien disposant de sa propre autonomie. Deux défis se

posent alors : (i) Comment disposer de ressources financières suffisantes pour assurer le fonctionnement de l'institution? Et (ii) comment véhiculer la nouvelle « marque » du LASDEL ?

Concernant les aspects financiers, le laboratoire arrive à couvrir 80% de son budget de fonctionnement sur fonds propres (parts sur les honoraires des chercheurs, frais de gestion des programmes de recherche, location des salles de conférence et des véhicules). Cependant, le LASDEL reste peu connu du grand public nigérien et de son environnement (la communauté des chercheurs). C'est dans ce contexte que le LASDEL a rejoint le programme de Développement Organisationnel financé par le CRDI visant un renforcement des capacités. Le diagnostic stratégique réalisé en collaboration avec le cabinet Dalberg dans le cadre de cette initiative a fait ressortir 2 axes de développement :

- La communication
- La négociation avec les partenaires techniques et financiers

Contexte général

Le LASDEL réalise diverses formes d'activités (voir encadré). Toutes ces activités restent peu connues du grand public. Ce déficit de visibilité ne permet pas une meilleure prise en compte de ces activités tant par les praticiens (fonctionnaires de l'État et agents des ONG) que par les décideurs publics, malgré leur portée à la fois scientifique et sociale.

Ce constat, appuyé par le contenu du document diagnostic produit par le cabinet Dalberg faisant le point des forces et des faiblesses du laboratoire (qui par ailleurs a été largement partagé entre les chercheurs du laboratoire lors de ses conseils et de son Assemblée Générale ordinaire qui s'était tenue en janvier 2012) a permis au laboratoire d'identifier deux défis majeurs : œuvrer pour une meilleure visibilité de ses activités; et travailler à la pérennisation du

Le LASDEL se veut un pôle d'excellence à vocation sous régionale dans les domaines de la recherche et de la formation en sciences sociales.

Il s'est donné pour missions principales :

- de mener des recherches empiriques de qualité sur des thématiques ayant un intérêt à la fois scientifique et social,
- de contribuer au renforcement des capacités des universités africaines en matière de recherche
- de former des étudiants à la recherche par la recherche
- d'engager le dialogue avec les acteurs de l'action
- d'alimenter le débat public à partir des résultats de la recherche
- de mener une politique active de publications

Quatre principales activités y sont menées :

- la production des connaissances à partir des recherches empiriques sur diverses thématiques
- les formations (formation à la recherche, université d'été, formation en enquêtes collectives, partage des résultats de recherche avec les praticiens)
- les animations scientifiques (séminaires des sciences sociales, séminaires doctoraux, atelier et séminaires internationaux)
- les publications (Etudes et Travaux du LASDEL, Editions du LASDEL, numéros spéciaux de revues, ouvrages collectifs, articles scientifiques individuels des chercheurs)

financement de son fonctionnement.

Pourquoi la communication est importante pour le LASDEL?

Pour la majorité du grand public, le LASDEL comme son nom l'indique, est un laboratoire spécialisé dans les sciences dures alors qu'il s'est donné pour vocation la recherche et la formation en sciences sociales. Les résultats de ses recherches sont intangibles et par conséquent méritent d'être mieux communiqués à l'attention des utilisateurs : l'État (afin d'influencer les politiques publiques), les praticiens (pour influencer leurs façons d'agir) les agents de développement (pour influencer leurs méthodes d'accompagnement), etc.

Plusieurs activités (« *petit déjeuner* » du LASDEL, séminaires des sciences sociales « *les mardis du LASDEL* », séminaires doctoraux, accueils de doctorants et chercheurs, etc.) sont régulièrement réalisées mais non capitalisées et peu diffusées malgré leur importance en termes de formation-encadrement (une des missions du laboratoire).

L'atelier de Dakar sur « *l'amélioration des performances organisationnelles des institutions de recherche en Afrique de l'Ouest* » a été un facteur déterminant dans le choix de la communication comme facteur de visibilité.

A cet effet, quatre activités ont été exécutées pour améliorer la communication du Laboratoire : l'amélioration de la qualité de l'impression des dépliants, la réalisation d'un publiereportage de 18 minutes, la couverture médiatique des séminaires de sciences sociales et la formation du communicateur en élaboration de plans de communications pluriannuels.

L'exécution de ces activités a permis une amélioration considérable de la visibilité du laboratoire qui se traduit sur différents niveaux :

- Le LASDEL menait des activités de communications de façon ponctuelle et circonstancielle. Ce mode de communication, s'il a fonctionné pendant quelques années, n'est pas une stratégie durable surtout du fait de l'élargissement des activités de son personnel administratif et de ses chercheurs. Très tôt, les chercheurs du laboratoire, lors d'un conseil a soulevé la nécessité de disposer d'une stratégie plus systématique qui lui permette de communiquer ses activités. L'exécution du projet a été une opportunité pour le LASDEL de disposer des ressources pour engager un consultant formateur pour renforcer les capacités du communicateur du Laboratoire. Suite à cette formation, le communicateur a élaboré un plan quinquennal de communication qui a permis au laboratoire de disposer d'axes précis de communication.
- La création d'une ligne « communication » sur l'ensemble des programmes de recherche leur permettant d'être plus visibles
- Un accroissement de l'effectif des participants aux séminaires de sciences sociales du LASDEL et leur diversification. Auparavant, les participants à ce séminaire sont de 30 en moyenne alors que depuis le début de la diffusion de ce séminaire sur les ondes télévisées, l'effectif a dépassé la cinquantaine.
- Une relation plus visible avec l'université Abdou Moumouni par la création d'un master en socio-anthropologie de la santé

La négociation, une issue pour la mobilisation des ressources

La négociation à la mobilisation des ressources est un savoir-faire spécifique qui mérite apprentissage et acquisition de compétences. C'est dans ce sens que des activités de formations en matières négociation et une table ronde de partenaires techniques et financiers ont été organisées.

Savoir négocier, un préalable pour la mobilisation des ressources

Une des forces du LASDEL repose sur les programmes de recherche. En effet, depuis près de dix ans, le fonctionnement du LASDEL est fortement lié aux programmes de recherches qui lui procurent des ressources pour son fonctionnement. Ce mode de mobilisation de ressources est assez précaire au point de menacer l'existence même du laboratoire surtout que seuls deux chercheurs (sénior) disposent de compétences en matière de négociation.

Une concertation entre les chercheurs a permis de retenir deux activités dont la mise en œuvre peut permettre au LASDEL de disposer (sur le moyen et long terme) des ressources pour son fonctionnement. Il s'agit de la formation des jeunes chercheurs en technique d'élaboration de programmes de recherche et de la formation en négociation

Les aptitudes à négocier acquises lors de la formation en techniques de négociation doivent se matérialiser dans le cadre de négociations réelles. C'est à cet effet qu'une activité portant sur l'organisation d'une table ronde de partenaires techniques et financiers du LASDEL a été entreprise.

Négocier réellement : L'organisation de la table ronde des partenaires techniques et financiers a concerné l'ensemble des partenaires techniques et financiers au niveau national du laboratoire. Elle a mobilisé huit d'entre eux et a porté sur les activités du laboratoire et les principales contraintes auxquelles il fait face au quotidien. Cette séance, qui a eu pour objectif de créer un cadre de partage sur les activités du laboratoire a eu d'importants résultats. En effet de meilleures perspectives avec différents partenaires sont à souligner : la DDC est prête à discuter des conditions d'un appui institutionnel, l'université peut revoir sa contribution au fonctionnement du laboratoire, le Haut-Commissariat à la Modernisation de l'État (HCME) se propose d'être l'ambassadeur du LASDEL auprès du gouvernement pour un appui institutionnel sur plusieurs années.

Conclusion

Les activités du LASDEL entrants dans le cadre du projet de la mobilisation des ressources pour la recherche (PMRR), ont été globalement une expérience positive pour le laboratoire.

Les activités de renforcement des capacités des chercheurs même si leurs résultats restent peu visibles pour l'heure, sont assez importantes en termes de savoir-faire. La formation du communicateur quant à elle, a permis la production d'un plan quinquennal de communication. Ce document sert de tremplin à la politique du Laboratoire en matière de communication durant les cinq prochaines années.

De plus, la médiatisation des grands événements scientifiques et des séminaires des sciences sociales a permis une meilleure mobilisation du public autour des activités du LASDEL.

En termes de perspectives, le LASDEL entend :

- améliorer et l'intensifier sa communication interne et externe.
- mettre en place un plan de communication spécifique qui accompagne chaque programme de recherche
- poursuivre les négociations avec les partenaires financiers qui ont accepté d'accompagner le laboratoire dans le financement de son fonctionnement.

c. IED AFRIQUE : IED AFRIQUE, NOTRE HISTOIRE POUR LE MEILLEUR...

L'apprentissage de l'autonomie

Nous sommes en 2005, l'équipe du programme Sahel de IIED finalise son processus d'autonomisation et devient l'ONG sénégalaise Innovation, Environnement et Développement en Afrique (IED Afrique). Le choix est donc fait d'enlever le « I » d'International pour gagner l'Afrique. C'est un pari, pour notre équipe pétrit des valeurs de la participation et orientée sur le développement durable en Afrique, d'où un redéploiement géographique avec une nouvelle vision : celle de voir l'émergence d'une société africaine unie et prospère dans laquelle les citoyens et leur communautés participent et orientent les actions de développement durable.

Avec un programme majeur autour de la décentralisation¹, nous avons l'opportunité de consolider nos acquis et de maintenir notre ancrage au Mali, au Burkina Faso, au Niger et au Sénégal tout en explorant de nouvelles pistes. C'est ainsi qu'en 2009-2010, nous avons connu une période faste avec une multitude de programmes importants² de par leur financement et leur couverture thématique et géographique. Cela nous a permis de doubler notre équipe, passant de 5 à 10 staffs, et d'avoir le sentiment d'avoir réussi notre autonomie.

Cependant, cette satisfaction a été de courte durée. Peu habituée à la planification financière et à la mobilisation des ressources, nous n'avions pas su anticiper sur la clôture successive de ces programmes et le départ consécutif de près de 50% du staff de 2010 à 2011. Cela a été un choc salutaire qui nous a conduit à initier une réflexion en interne afin de réfléchir sur notre positionnement stratégique. C'est ainsi que nous avons conçu, lors d'une retraite qui a mobilisé l'équipe et du Conseil d'Administration, notre première stratégie institutionnelle 2011-2015 avec pour ambition de faire de ce document notre cadre de référence.

A la recherche d'un second souffle

¹ Le programme Réussir la décentralisation a démarré en 2000 et s'est poursuivi jusqu'en 2010. La phase de 2005 à 2010 a coïncidé avec les cinq premières années d'IED Afrique.

² Listing des programmes 2009-2011, avec montant financier et couverture géographique

Malgré ces ambitions clairement exprimées, nous devons faire face à 3 défis combinés qui menaçaient la viabilité de l'organisation.

- Le premier défi était de valoriser le potentiel de ressources humaines. En effet, notre équipe (ce qu'il en reste en 2011) est composée personnes expérimentés mais trop engluées dans la gestion quotidienne des programmes pour pouvoir s'investir dans des activités stratégiques payantes. De même, notre Conseil d'Administration peine à se mobiliser au service de la structure du fait de la spécificité de ses membres dont la plupart sont devenus des consultants internationaux;
Le deuxième défi est communicationnel, car même si IED Afrique jouie d'une forte reconnaissance parmi les institutions paires et quelques partenaires «hérités » du défunt programme Sahel, notre notoriété reste faible comparée à notre potentiel relationnel. Aussi, peine-t-on à élargir notre champ d'influence et par là même notre capacité à s'engager avec de nouveaux collaborateurs ;
- Enfin, le troisième défi, qui découle des deux premiers, relève du domaine financier. Ceci est crucial pour une organisation qui n'arrive pas à mobiliser des ressources suffisantes qui lui permettraient de se projeter sur du moyen, long terme. Il faut dire qu'en 2011, notre durabilité financière ne dépassait pas un an.

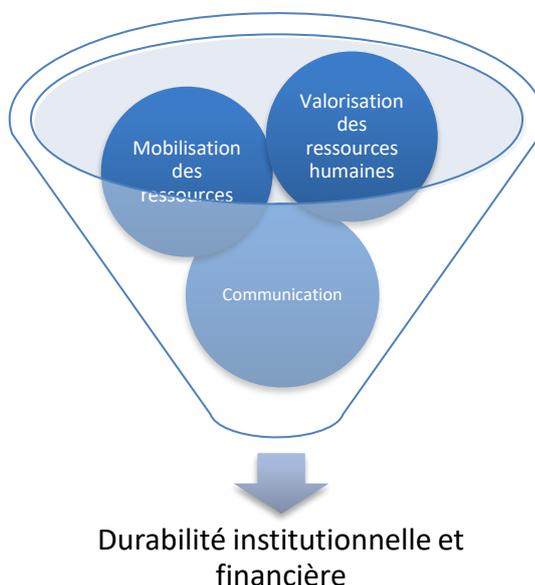
Le coup de pouce du CRDI

C'est dans ce contexte que s'est mis en place l'appui institutionnel du CRDI « **Améliorer la performance organisationnelle des organismes de recherche en Afrique de l'Ouest** ». Nous avons été sélectionnés, avec 4 autres organisations, parmi 80 partenaires du CRDI dans la région. Dans notre contexte institutionnel morose, cela était déjà en soi une raison de plus d'espérer.

Le diagnostic institutionnel conduit par le cabinet DALBERG a confirmé nos réflexions internes et permis de spécifier 3 axes leviers à renforcer :

1. Les ressources humaines pour valoriser les compétences existantes au sein de l'équipe de base, pour mobiliser le Conseil d'Administration et renforcer le management opérationnel d'IED Afrique;
2. La communication pour augmenter la notoriété et la visibilité de l'organisation auprès notamment des partenaires techniques et financiers en vue d'élargir la base relationnelle d'IED Afrique;
3. La mobilisation des ressources pour renforcer les capacités financières de l'organisation afin de soutenir sa stratégie de développement.

Encadré 1 : Stratégie d'IED Afrique pour relever le défi de la durabilité



Pour chacun de ces axes, des activités spécifiques ont été entreprises. Pour la valorisation du capital humain, nous avons donc opté pour :

- La mise en place d'un système de « volontariat » avec des assistants stagiaires recrutés sur une courte durée pour renforcer la capacité opérationnelle de l'équipe technique;
- La formation du staff en mobilisation des ressources et plus spécifiquement en élaboration de projets/programmes ;
- La redynamisation du Conseil d'Administration.

Pour la communication, les activités ont été :

- La conception et la mise en œuvre d'une stratégie de communication qui améliorerait la visibilité et la notoriété d'IED Afrique auprès des partenaires stratégiques ;
- La participation/organisation de rencontres avec les partenaires stratégiques (y compris participation à des rencontres nationales, régionales ou internationales)

Pour la mobilisation des ressources, les actions ont porté sur:

- La formation de l'équipe sur les techniques de mobilisation de ressources ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de mobilisation de ressources ;
- La mise en place d'un système de veille budgétaire et d'analyse des ratios financiers.

Toute l'équipe d'IED Afrique a été impliquée dans ce processus qui nous a donné un regain de confiance et de dynamisme. Un plan de travail détaillé a été élaboré avec l'appui de DALBERG dans lequel la participation de chaque membre de l'équipe et celle du CA a été précisée.

Les chemins de la (re)mobilisation

La mise en place du système de volontariat était une expérience nouvelle pour IED Afrique. Nous avons donc procédé à une revue des besoins pour finaliser les profils recherchés³ en mettant l'accent sur les goulots d'étranglement. Nous avons donc décidé qu'il nous fallait : un assistant stagiaire de profil journalistique pour nous aider à prendre en charge les publications, un autre de profil gestion des ressources naturelles (GRN) et agriculture pour seconder le chargé de programme GRN et enfin un dernier en mobilisation des ressources pour amorcer une analyse de nos modes de financement et mettre en place un mécanisme de veille. Cela devait permettre au directeur et à la coordonnatrice des programmes de pouvoir investir plus de temps dans les aspects stratégiques (relations publiques, lever de fonds, transformation organisationnelle, etc.).

Des partenariats ont été noués avec des établissements d'enseignement supérieur (CESAG, IAM, ETICCA, Université de Thiès, Université de Strasbourg, etc...) pour la présélection de candidats. L'initiative a suscité un très grand intérêt de la part de ces écoles. A l'issue du processus de sélection (avec l'appui de DALBERG) un premier groupe de 3 AS a rejoint à l'équipe avec un plan d'intégration pour faciliter leur adaptation.

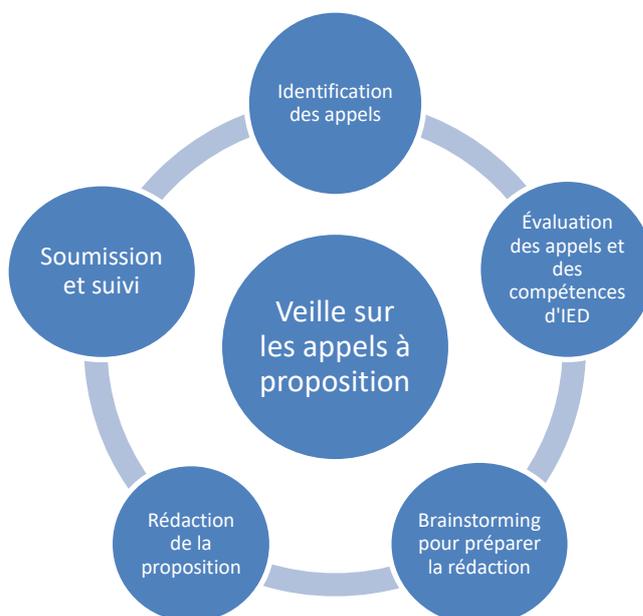
Nous avons mis en place un mécanisme de suivi des AS dès le démarrage avec : une *mailing-list* interne pour l'échange et le suivi des travaux⁴; l'instauration de réunions mensuelles pour fixer des objectifs et évaluer les résultats atteints. D'autres rencontres plus spécifiques ont été organisées pour le suivi d'activités précises (publications, formation, etc..) et une fiche d'auto-évaluation a été élaborée.

Très vite, un mécanisme collaboratif s'est mis en place. Ainsi, pour la mobilisation de ressources, un travail important d'analyse des ressources et des partenaires a été fait. Il a permis de faire ressortir les spécificités, les points forts et faibles d'IED Afrique dans ce domaine. Au final, un staff a été dédié à la veille et à l'alerte sur les opportunités de financement. Selon les thématiques, les membres de l'équipe ont pris en charge l'écriture des propositions après des sessions de *brainstorming* générales.

Encadré 2 : Le système de veille sur les appels à proposition d'IED Afrique

³ Voir en annexe, les profils des assistants stagiaires

⁴ asied@iedafrique.org réunit les AS, les chargés de programme, la coordonnatrice des programmes et le directeur. C'est devenu le mail le plus utilisé à l'interne.



Pour la communication également, un staff a été responsabilisé pour la réflexion et la mise en application des recommandations, en mettant surtout l'accent sur l'évènementiel, avec une forte mobilisation de partenaires techniques et financiers.

Les défis de la mise en œuvre de ces initiatives ont été de quatre types :

1. La gestion du temps : l'arrivée des trois AS a permis de décharger l'équipe d'IED Afrique et même de réaliser des activités en souffrance. Le gain de temps paraît donc évident. Une partie de ce temps gagné a dû toutefois être réinvestie dans l'accompagnement et la gestion des AS. La pression a donc continué d'être forte d'autant qu'un membre de l'équipe a été absent pendant une longue période et ses activités ont dû être redistribuées au staff restant.
2. La formation-action : la charge de travail n'a pas permis de tenir autant de formations formelles que nous aurions voulu. Pourtant, les résultats atteints montrent qu'il y a eu une formation pratique par l'action avec une acquisition indéniable de nouvelles compétences et responsabilités des AS⁵.
3. La formalisation-capitalisation : la mobilisation de ressources et la communication ont été bien plus intégrées dans les actions d'IED Afrique, mais les mécanismes mis en place n'ont pas été formalisés et capitalisés pour l'instant.
4. La mobilisation du CA a tardé à être effective même si dans le dernier trimestre deux rencontres ont été organisées avec des avancées majeures pour la réorganisation et la mobilisation de ses membres.

Des résultats prometteurs...

⁵ Voir en annexe, le schéma des compétences acquises par les AS

La retraite d'évaluation que nous avons organisée en mai 2013 nous a permis de systématiser les avancées majeures de ces 15 derniers mois :

Notre équipe a été effectivement renforcée par l'arrivée des trois (3) AS. Ils ont pu être intégrés rapidement et se sont montrés productifs et efficaces dans la conduite des activités. Très vite, leur niveau de responsabilisation et même d'autonomie a augmenté. Nous avons pu réaliser des activités qui étaient restées longtemps en souffrance et améliorer la performance de la production des publications. Cela nous a conduit à une réflexion sur notre stratégie de ressources humaines. Aujourd'hui, IED Afrique a prévu le recrutement de ces AS au poste d'assistants associés budgétisés pour l'année 2013.

L'équipe de direction a pu approfondir la réflexion stratégique et explorer de nouvelles pistes de collaboration avec des appuis en capitalisation à de grandes organisations. Nous avons aussi pu mettre en place une série d'outils de gestion de programmes et de projections financières : réunions périodiques, grille d'auto-évaluation, sessions de formation en interne, des rapports financiers périodiques et des projections budgétaires, etc.

Pour renforcer la communication institutionnelle d'IED Afrique, nous avons tenu à finaliser un rapport public portant sur les années 2010-2011. Nous avons également décidé de mettre à jour notre plaquette en français et en anglais pour toucher un public plus large. Les AS ont bénéficié d'une formation à la gestion du site web institutionnel. IED Afrique a également fait un pas vers les réseaux sociaux en créant une page Facebook.

Dans la même perspective, IED Afrique a porté plus d'attention aux rencontres nationales et régionales avec une meilleure représentation. Nous avons ainsi participé à la rencontre Africités (Dakar, 2012), rencontre de la Fondation pour le Futur (Tunis, 2012), à l'assemblée générale d'Inter-Réseaux (Paris, 2013), à l'Université des acteurs non étatiques (Dakar 2013). Ces rencontres nous ont permis de faire découvrir IED Afrique à de nouveaux acteurs et d'élargir notre base de contacts notamment dans le monde francophone et au Maghreb arabe.

Pour la mobilisation des ressources financières, nous avons procédé à une analyse des partenaires d'IED Afrique et mis en place un système de veille permanent très actif. IED Afrique a pu ainsi rédiger et soumettre huit (8) propositions dont une seule a été négative, quatre ont eu des réponses positives et trois sont en cours de négociation. Nous avons également pu contracter avec quatre institutions régionales pour un appui en capitalisation et en gestion des connaissances.

Encadré 3 : Tableau synthétique des appels à proposition (2012-2013)

Partenaires	Propositions	Résultats	Soumission	Durée prévue
Fonds inforoutes	Educandi	Négatif	2012	2 ans
	DAR	Positif	2012	2 ans
	IRCAAA	En cours	2013	5 ans
	Land Grabbing	En cours	2013	3 ans

Banque mondiale	Cours à distance	Positif	2013	3 mois
Unicef	Budget participatif	Positif	2013	3 ans
USAID	Bonne gouvernance	En cours	2013	3 ans
FIDA	Gestion des connaissances	Positif	2012	1,5 an

Enfin, le CA a été relancé sur la base des orientations de l'évaluation de DALBERG et du plan d'actions.

Quelques résolutions du Conseil d'Administration en mai 2013

- Le CA est actuellement composé de 5 membres dont un burkinabé.
- Le remplacement de la présidente devra se faire dans un délai de 3 mois.
- Le secrétaire général assure la présidence par intérim.
- La durée des mandats de membre du CA sera de 2 ans renouvelables une fois.
- Un plan de sortie sera adopté d'ici la fin de l'actuel plan stratégique afin de stabiliser et de consolider les membres.
- L'ouverture du CA à de nouveaux membres se fera de manière progressive avec l'objectif de passer à 8 d'ici 3 ans.
- Un membre devra être coopté d'ici 3 mois
- Pour le « recrutement » de nouveaux membres, le CA accordera la priorité aux femmes.
- Les anciens membres du CA seront mobilisés par un mécanisme à concevoir pour continuer à conseiller l'organisation.
- Les membres du CA seront dorénavant évalués sur la base d'un contrat de performance.
- 3 membres du CA ont pris le leadership des axes organisationnels majeurs : mobilisation des ressources et partenariat, communication et stratégie de ressources humaines. Des plans d'actions seront proposés dans un délai d'un mois
- Le CA participera à la retraite de capitalisation et de réflexion prospective sur le développement organisationnel d'IED Afrique du 8 au 9 juillet

Les leçons pour le futur

Nous pouvons dire que ces derniers 15 mois ont été très fertiles pour nous. Nous avons pu relancer une dynamique interne motivante pour chaque partie prenante d'IED Afrique. L'appui du CRDI et de Dalberg nous a ramené vers des questions essentielles et fédératrices. Autant l'équipe exécutive que

le CA a renouvelé son engagement à faire d'IED Afrique une organisation stable et prospère. Nous avons tiré des leçons de chaque initiative qui vont enrichir nos réflexions et/ou actions à venir :

Tout d'abord, un système de volontariat n'est pas autogéré. Même s'il permet un gain de productivité, il requiert quand même un investissement en temps qui doit être mesuré et planifié. Par ailleurs, ce système produit des ressources humaines parfaitement adaptées aux besoins de l'organisation. Ainsi au terme de 6-9 mois de stage productifs, se pose un nouvel enjeu qui est de préserver cet « investissement ». Nous, à IED Afrique, nous avons choisi de recruter les AS avec de nouvelles implications financières. Ceci est d'autant plus crucial que les tensions en matière de mobilisation de ressources financières sont peut-être moins fortes qu'en 2010-2011 mais continuent de nécessiter un engagement particulier de l'équipe.

Nous nous sommes engagés ces deux dernières années dans beaucoup de nouveaux projets et programmes. Cela pose un enjeu majeur lié à notre capacité à intégrer de nouveaux programmes/projets tout en maintenant un équilibre entre l'opérationnel et le besoin stratégique de mobilisation. Cela comporte une dimension de gestion des ressources humaines : faudrait-il une nouvelle vague d'AS ? Le recrutement de la première vague est-il approprié ? Faudrait-il faire d'autres types de recrutement ? Quel niveau ? Avec quelles ressources ?

Le nombre de programmes en cours ne suffit pas à assurer une durabilité financière. Ceci d'autant que ces programmes sont de courte durée avec des budgets moyens. La leçon que nous tirons est que notre vision de la durabilité financière doit être affinée. Il ne suffit pas d'avoir des programmes plus importants et sur des durées plus longues. L'expérience nous montre que la durabilité s'articule avec une politique interne de répartition des ressources en lien avec les ressources humaines et des prévisions d'investissement à court, moyen et long termes et avec une stratégie de relations publiques plus agressive. Cette articulation est le prochain chantier d'IED Afrique pour la mise en place d'un fond institutionnel plus permanent financé par les nouveaux programmes.

Le mécanisme de mobilisation des ressources doit rester souple pour pouvoir être proactif. Pour autant, il doit être formalisé. Les sources de financement devraient également être diversifiées : la seule réponse à des appels d'offres n'est-elle pas une option limitée ?

Un prochain atelier stratégique nous permettra de capitaliser toutes les pratiques expérimentées ces derniers mois, de formaliser les mécanismes de collaboration pour la mobilisation des ressources et de finaliser un document cadre de communication avec une activité majeure de visibilité.

Nous pensons que cet appui du CRDI, nous a permis de franchir un premier palier pour un développement institutionnel fécond. Nous avons envie d'aller plus loin et de faire mieux ensemble pour qu'IED Afrique devienne une organisation forte et que sa contribution à l'émergence d'une Afrique prospère et juste soit une réalité.

d. INRAN : TOUT EST DANS LES CHIFFRES !

DE LA GRANDE SÉCHERESSE À LA CRÉATION DE L'INRAN

Il existait au Niger, bien avant l'indépendance, plusieurs instituts français menant des activités de recherche en général focalisées sur des cultures ou des préoccupations de la métropole. La recherche agronomique nationale a démarré au Niger avec la création de l'INRAN par l'Ordonnance N°75-01 / PCMS du 07 Janvier 1975. L'idée de sa création est née des conséquences de **la grande sécheresse de 1973**, sécheresse qui a fait beaucoup de ravages aussi bien sur le plan humain et celui du cheptel que sur le plan écologique. Les changements politiques intervenus en 1974 avec la mise en place d'un régime d'exception ont conduit les autorités à créer cette institution malgré le manque de personnel qualifiée.

« Avec la création de l'INRAN, le Niger devrait atteindre l'autosuffisance alimentaire » - Régime d'exception Général Seyni Koutché

Après sa création, et du fait du manque de cadres destinés à cette nouvelle vocation, deux options complémentaires avaient été utilisées pour nous permettre de structurer la recherche et de mener les premières activités. La première était le transfert d'enseignants de formation supérieure et des agents destinés à la vulgarisation agricole pour constituer le premier pool de chercheurs ; et l'affectation des techniciens des anciens instituts français à l'INRAN en particulier dans les domaines de l'élevage, de la foresterie et de l'agriculture ; et la seconde la formation de personnels scientifiques surtout dans les universités américaines grâce à des bourses mises à la disposition du pays par la coopération américaine.

Progressivement, avec le retour des premiers ingénieurs dans les années 1977, les priorités nationales ont été dégagées et transformées en thèmes de recherche. C'est ainsi que cinq départements clés sont nés : le département en recherche agricole, le département de recherches écologiques, le département de recherche forestière, le département de recherches zootechniques et vétérinaires, et enfin le département de recherche en économie rurale.

Nous disposons, aujourd'hui, d'un effectif de 335 agents dont 75 chercheurs, 49 techniciens, 33 agents administratifs et financiers et 178 agents d'exécution et de service. Notre budget annuel est passé à 3,8 Milliards en 2013. Nous menons des recherches sur les cultures, l'agronomie, les sciences animales, la foresterie, la pêche et les questions agro écologiques et environnementales. Ces activités sont conduites dans quatre Centres Régionaux de Recherches Agronomiques situés à Kollo, Maradi, Niamey et Tahoua. Pour mener à bien notre mission, nous avons élaboré des projets en partenariat avec d'autres institutions de la sous-région et internationales. Aussi, nous sommes associés dans d'autres projets de collaboration et signes des Conventions avec des partenaires.

Dans la conduite de notre mission, nous avons fait face à des contraintes, plus précisément, dans la gestion systématique des informations financières.

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES L'UN DE NOS PLUS GRANDS DÉFIS

Depuis plus de dix(10) ans la gestion comptable et financière s'effectuait avec un logiciel obsolète (Tom pro version 90) et avec Microsoft Excel le plus souvent. Ce logiciel est mono site et rarement utilisé à cause de ses fonctionnalités qui ne répondent pas aux exigences actuelles de l'institution. Il est donc difficile de faire un suivi budgétaire surtout auprès des Centres régionaux. En effet, ces

Centres étant éloignés de la Direction générale, il faut attendre des jours ou la fin d'une mission pour avoir les pièces justificatives des dépenses qui y sont effectuées. Ce qui rend vraiment difficile la production de rapports financiers pour le conseil d'administration et nos différents partenaires techniques et financiers.

« Avec ce système, je ne peux vraiment pas produire des rapports financiers dans les délais » Le Chef comptable INRAN

Ce manque d'outils de gestion systématique des ressources financières impacte négativement sur la bonne gestion de l'institution. Ce système est central et cela est dû à plusieurs éléments. Par exemple, nous travaillons avec près 40 partenaires techniques et financiers pour lesquels nous devons produire périodiquement (mensuel/trimestriel) des rapports contenant des informations sur la gestion des ressources financières. De ce fait, avec ce système actuel, il est difficile de respecter les délais ce qui à pour conséquence une remise en cause de la crédibilité de l'institution, et un retard dans les décaissements qui sont liés aux rapports d'exécution.

En plus, ce système actuel ne permet pas à nos chercheurs de bien planifier leurs activités de recherche en temps souhaité car les informations financière ne sont disponibles à l'avance.

Pour relever les défis, nous nous sommes engagés dans un processus d'amélioration de notre système de gestion financière avec l'appui du CRDI .

LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT POUR RELEVER CE DÉFI

Les différentes contraintes relevées ont été mises en évidence avec l'appui du Cabinet DALBERG qui a effectué en décembre 2011 une mission d'évaluation institutionnelle. Cette mission avait soulevé des axes d'amélioration dans le cadre du développement organisationnel de notre institution. Ces principaux axes touchent les domaines suivants : la communication, les stratégies, les ressources humaines, la mobilisation des ressources, et le système financier.

Cette évaluation participative, nous a permis d'identifier clairement les points de blocage et de mettre en place un plan d'action avec des priorités définis. C'est ainsi que le choix de l'investissement a porté sur l'acquisition d'un logiciel de gestion des finances.

La gestion financière et comptable à l'aide du Logiciel TOMPRO. Cet outil facilite beaucoup l'administration financière et comptable. L'INRAN est en train d'examiner la possibilité de mieux doter ses différents Centres en matériel de communication et de renforcer davantage les capacités des comptables.

LES ACQUIS DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

Avec l'appui du CRDI, nous avons pu acquérir un logiciel de gestion financière et comptable dénommé TOMPRO, outil indispensable pour relever le défi lié à la lourdeur administrative qui ralentissait le traitement des opérations financières. Le choix du matériel a été fait par un comité composé par les Directeurs des ressources financières, des ressources humaines, du chef comptable et du responsable de la Division informatique et statistique de l'Institut. Nous avons lancé un appel

d'offres auquel des fournisseurs avaient répondu et à l'issue de la sélection qui a été faite par le comité, le fournisseur qui répondait aux critères a été choisi. Ce fournisseur nous a livré le matériel conformément aux clauses et à la suite de l'installation, les comptables de la Direction générale et des Centres régionaux de recherche ont reçu une formation de deux semaines sur l'utilisation de ce logiciel. L'acquisition du logiciel comptable nous a permis de réduire les délais de traitement des dossiers financiers. De ce fait, nous avons constaté une rapidité dans la production des rapports, une plus grande fiabilité des données, une possibilité de suivi des financements par centre d'activité, l'opportunité de préparer et consolider des budgets par source de financement et une facilité d'échange entre les comptables. Par conséquent, nous pouvons dire que l'acquisition du logiciel comptable a entraîné quatre avancées majeures que sont :

- **La centralisation des données :** Les comptables qui travaillent dans les Centres régionaux envoient les informations financières par courrier électronique au chef comptable qui est chargé de tout consolider et centraliser avec le logiciel ; ceci permet au chef comptable et à tous les autres comptables de donner à tout moment la situation financière des projets aux chercheurs responsables en vue de leur permettre de mieux programmer leurs activités sur le terrain en fonction des fonds prévus par rubrique.
- **La production de rapports financiers :** La disponibilité des informations financières nous facilite l'élaboration des rapports financiers qui doivent justifier l'utilisation des fonds de même que les demandes de remboursement. Le service comptable est maintenant capable de répondre aux demandes de remboursement dans les délais conventionnels.
- **La fiabilité des données et le suivi des financements :** Les informations ne sont plus traitées manuellement, comme par le passé. Le logiciel offre les garanties dans la fiabilité des informations mises à la disposition des décideurs (Ministères, Conseils d'administration, Directeurs), des partenaires financiers et des chercheurs (coordonnateurs, chefs de projet). Le système de suivi à l'aide du logiciel financier nous permet d'éviter les dépassements de même que les sous-utilisations au niveau des différentes rubriques budgétaires ; il nous permet également de présenter des comptes financiers sincères et transparents.
- **La motivation du personnel comptable et financier :** Avec un outil qui permet de réduire les travaux manuels, les comptables sont plus motivés à faire leur travail. Ceci a été, en partie possible grâce à la formation qu'ils ont reçue.

e. IDID : A LA RECHERCHE D'UNE NOTORIÉTÉ : LE CHEMIN DE L'ONG IDID AU BÉNIN

Introduction

Initiatives pour un Développement Intégré Durable (IDID) est une ONG béninoise basée à Porto-Novo, créée en décembre 2004 par des jeunes professionnels désireux d'apporter leur contribution au développement local et la réduction de la pauvreté sous toutes ses formes. Dès sa création, IDID s'est orientée vers un domaine d'activité très large relatif au développement et à l'épanouissement des communautés locales à la base. Les actions sont orientées vers les couches sociales pauvres, les minorités démunies et marginalisées sans aucune forme de discrimination. Elles visent à contribuer à la réduction de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle des communautés rurales, à assurer un environnement sain à travers la gestion rationnelle et durable des ressources naturelles

et la réduction de la pollution et enfin à renforcer les capacités techniques, matérielles et organisationnelles des communautés rurales pour une auto-prise en charge.

Après quelques années d'existence et ayant capitalisé certaines expériences concrètes à travers la gestion de quelques projets, IDID s'est spécialisée dans des domaines clés relatifs à la sécurité alimentaire et aux changements climatiques. Cette orientation vient de la mise en œuvre du projet PARBCC financé par le CRDI et le DFID ; en effet, les ateliers de renforcement de capacité de l'équipe et de partage ont permis de comprendre que la prise en compte de l'adaptation aux changements climatiques dans la planification du développement est indispensable pour l'atteinte des objectifs de développement quel que soit le secteur d'activité concerné. En marge de cette spécialisation, un certain nombre d'actions concrètes ont été entreprises afin d'améliorer sa performance organisationnelle et de faire d'elle l'une des ONG de référence au Bénin et dans la sous-région dans son domaine d'intervention privilégié.

Dans le souci de devenir une institution leader dans son domaine d'intervention, IDID ONG s'est vu dans l'obligation de revoir son organisation pour l'atteinte de ses objectifs. Les principaux défis qui se présentent à IDID pour assurer sa pérennité financière se résument en trois axes à savoir l'amélioration de la planification stratégique, des compétences organisationnelles et du système de gestion interne de l'ONG. La mobilisation des ressources apparaît donc comme le point crucial pour assurer la durabilité de l'ONG.

Le présent récit présente comment IDID est passée en 7 ans d'activité, d'une ONG jeune, fébrile, secouée par des faiblesses internes, à une ONG forte, mieux organisée, performante et concurrente dans son environnement.

1. La planification stratégique

Au départ de ses activités, IDID ne disposait pas encore de plan stratégique, de plan de mobilisation des ressources et de dispositif fonctionnel de suivi évaluation des projets. En effet, vu l'étendue de sa cible, l'organisation ne disposait pas d'une approche claire et précise. Par conséquent, les projets conduits durant cette période ont porté sur plusieurs domaines notamment (i) les changements climatiques, (ii) les énergies renouvelables, (iii) la gestion des TIC en milieu rural, (iv) la prévention sanitaire en milieu rural.

En somme, faute de planification stratégique claire, le pilotage à vue risquait de s'imposer en règle de gestion et de planification de l'institution.

En 2010, l'ONG sous l'impulsion de son Directeur Exécutif a senti le besoin d'un repositionnement stratégique de l'institution pour se concentrer sur des domaines bien maîtrisés par le personnel et reflétant les aspirations de toute l'équipe. Un diagnostic institutionnel a donc été mené avec l'appui du programme Adaptation aux changements climatiques du CRDI. C'est ainsi que les changements climatiques ont été alors identifiés comme domaine prioritaire d'intervention. Cependant, la

planification stratégique n'a pas pu être concrétisée faute de ressources pour recruter des consultants devant élaborer le plan stratégique.

Toutefois, suite à une deuxième évaluation institutionnelle effectuée dans le cadre du programme « Améliorer la performance organisationnelle des organismes de recherches en Afrique de l'Ouest » du CRDI en 2012, les responsables de l'ONG se sont rendu compte que cette nouvelle orientation adoptée en 2010 n'est pas connue ou bien maîtrisée par le personnel. Par ailleurs, la mission de l'organisation n'était pas clairement définie et articulée autour de ses objectifs et valeurs ; le personnel fait rarement référence à la mission de l'organisation et de ses implications dans les activités.

C'est ainsi qu'au terme d'une série de réflexions qui passe par des ateliers de planification et la validation par l'assemblée générale, IDID s'est orientée, outre la contribution au progrès des connaissances par le renforcement des capacités pour la durabilité des initiatives et une auto prise en charge des communautés locales, vers trois (03) domaines clés à savoir :

- Agriculture et Sécurité alimentaire.
- Adaptation aux changements climatiques.
- Gestion rationnelle et durable des écosystèmes fragiles.

Ainsi dans ces domaines, elle privilégie l'approche genre dans sa compréhension holistique et la Recherche Action Participative pour concevoir des technologies innovantes et apporter son expertise aux communautés locales et aux acteurs de la société civile.

2. La mobilisation de ressources

En matière de mobilisation des ressources, la stratégie de l'ONG à ses débuts consistait à postuler aux appels à projets de différents partenaires. Ce qui l'exposait à une précarité et ne permettant guère de faire une planification à long terme qui dépasse la durée de vie des projets. Il était difficile également de tirer profit de certaines opportunités en l'absence de plan de mobilisation des ressources et faute d'une stratégie cohérente de mobilisation de ressources internes et externes. Ce qui peut se traduisait par une dispersion de ses forces, voire une déviation de sa mission.

Cette stratégie n'a pas été performante car la plupart des demandes de financements n'ont pas été couronnées de succès⁶. La dépendance financière vis-à-vis des PTF⁷ était très forte, ce qui représente une contrainte majeure pour l'ONG. A titre d'exemple, les financements reçus durant l'année 2009 s'élevaient à 106 047 692 030 CFA dont 1 355 000 CFA de fonds propres.

A partir de 2010, les réformes introduites ont consisté à la mise à disposition de ressources humaines et matérielles nécessaires pour assurer une meilleure mobilisation de ressources. Il s'est agi de l'élaboration d'un plan de mobilisation de ressources, du recrutement d'une spécialiste payée dans le

⁶Les responsables de l'ONG n'ont pas été en mesure de donner les causes de ce manque de succès

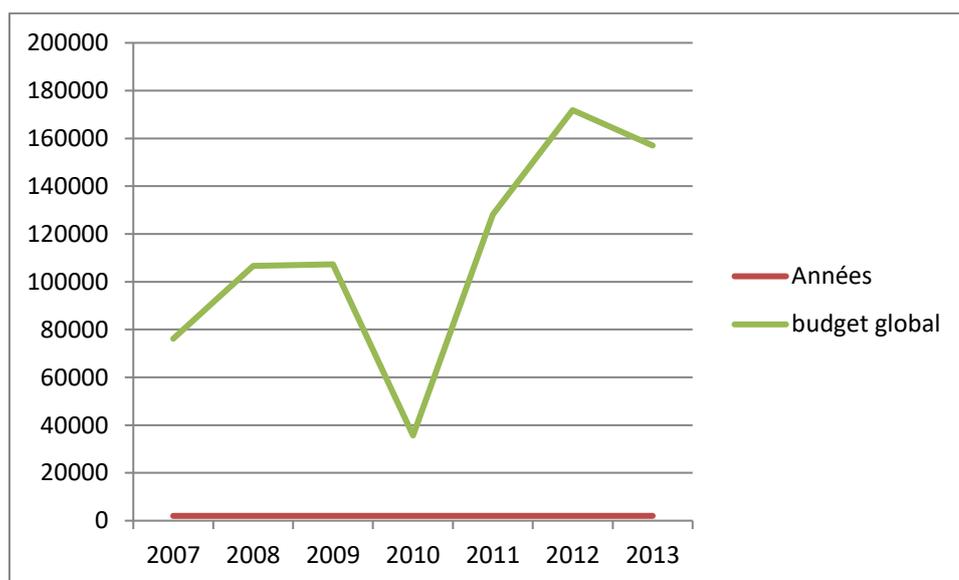
⁷ Les capacités d'autofinancement d'IDID sont encore faibles.

cadre du soutien du CRDI et de l'abonnement à la plateforme des opportunités internationales « Research Africa ».

Les résultats enregistrés sont très positifs à ce niveau. En effet, la chargée de mobilisation des ressources assure la gestion de la plate-forme et informe de façon régulière le staff technique des opportunités existantes dans les domaines d'intervention ciblés. Ceci a permis de passer d'une moyenne de 3 soumissions annuelles entre 2007 et 2010 à une moyenne de 10 subventions entre 2012 et 2013. Le spectre élargi des appels soumis a permis d'être retenu pour la subvention de la région wallonne soumise en 2012 pour un montant d'environ 260 000 euros sur 30 mois. C'est dire que l'investissement à portée ses fruits.

L'une des contraintes liées à l'exploitation de la plateforme est liée à au niveau relativement faible en anglais du staff puisque la plupart des soumissions sont en anglais. Ce qui pourrait expliquer le fort taux d'échec enregistré.

Figure 1 : Evolution du budget annuel de l'ONG IDID



Cette évolution du budget annuel de l'ONG IDID est également corrélée avec la diversité des partenaires techniques et financiers qui sont à une moyenne de 3 par an. C'est dire que les projets financés par différents partenaires se chevauchent au sein de l'ONG.

3. Capacité managériale

Au démarrage des activités de l'ONG, tous les organes statutaires de gestion à savoir la Direction Exécutive, le Conseil d'Administration et le Comité de Contrôle existaient et fonctionnaient correctement. Les réunions périodiques étaient tenues ainsi que les assemblées générales statutaires. Cependant on note une très faible implication du conseil d'administration dans les activités de la direction exécutive, qui se contentait uniquement de son rôle d'orientation et de contrôle lors des assemblées générales. Par ailleurs, le CA ne s'impliquait pas du tout la mobilisation

de ressources. En outre, au niveau de la direction exécutive, il n'existait pas un organigramme stable ; le personnel était mis en place en fonction des projets et on assistait à un turnover très élevé du personnel qui s'amplifiait en fonction de la durée des projets (il s'agit des contrats à durée déterminée signés aux membres du personnel en fonction de la durée des projets sur lesquels ils étaient impliqués). Le turnover du personnel entraînait également une perte des acquis de l'ONG en l'absence d'un système de suivi et de capitalisation des acquis.

Le cadre de travail était constitué de quelques locaux loués qui n'offraient guère un confort au personnel encore moins une crédibilité à l'ONG. En effet, il fallait cohabiter avec des particuliers qui résidaient dans le même immeuble, ce qui entraînait des perturbations par moments (bruits impropres sur un lieu de travail). De plus le personnel ne disposait pas de bureaux stables car il fallait s'organiser pour s'adapter aux locaux en fonction de l'évolution du nombre du personnel. Enfin, la capacité d'accueil et d'organisation des ateliers est très limitée. L'ONG perd des ressources en allant à chaque fois pour les réunions, assemblée générale et atelier de formation, solliciter les services des hôtels et autres centres pour la location de salle.

La gestion comptable quoique séparée de la gestion technique et informatisée, était assurée à l'aide d'une licence comptable piratée. Ce qui rendait la production des états financiers très lourde, la continuité d'une année à l'autre difficile à assurer et exposait l'ONG à une perte possible des dossiers comptables sensibles.

Les réformes introduites dès 2010 se sont focalisées dans un premier temps que la conception d'un nouveau modèle de gestion du personnel plus stable qui assure une sécurité de l'emploi pour et une capitalisation plus accrue des acquis. Il a consisté à séparer le staff administratif du staff technique et à fixer trois chercheurs stables à travers un contrat à moyen terme. Avec l'appui du CRDI en 2011, deux axes principaux ont été améliorés à savoir :

- L'acquisition d'un logiciel PERFECTO version 2.78 avec le renforcement des capacités du personnel comptable a permis de donner un coup de pouce à la gestion comptable des projets. l'installation dudit logiciel permet depuis d'avoir les rapports financiers des projets et de l'ONG à temps, d'avoir une crédibilité auprès des partenaires, de faire un meilleur suivi des budget et surtout de faire des économies sur les budgets afin de réaliser d'autres activités non prévues.
- L'acquisition et l'installation d'un serveur local qui récupère et conserve de façon automatique toutes les données sur un disque dur sécurisé. Ceci permet d'avoir à jour les dossiers situés au niveau de chaque employé et d'éviter les problèmes de perte d'informations qui surviennent en cas de départ du personnel.

Par ailleurs, un effort a été fait par rapport au cadre de travail et qui a conduit l'ONG a érigé son propre bâtiment lui servant de siège permanent. La stratégie de financement du siège a consisté à faire des économies sur les dépenses de fonctionnement interne et donc à affecter systématiquement les frais indirects issus des projets à la construction du bâtiment. De plus, le matériel roulant devenu la propriété de l'ONG après la fin des projets est mis en location afin et a permis de générer des ressources additionnelles importantes.

La construction du siège permanent de l'ONG a permis au personnel d'être dans de bonnes conditions de travail et d'augmenter la crédibilité et la visibilité de l'ONG auprès de ses partenaires.

4. Capitalisation et visibilité (diffusion des résultats de recherche, exemple guide de l'intégration, adoption d'une charte graphique)

Au démarrage des activités, IDID ne disposait pas d'une stratégie de capitalisation de ces résultats ni de sécurisation des données. Le premier exercice de capitalisation et de reconstitution de la mémoire de l'ONG fait suite au diagnostic de 2010 a révélé une perte considérable de données suite au départ d'un certain nombre d'agents à la fin de leurs contrats. La mémoire d'une institution est fondamentale à conserver, aussi bien pour des utilisations internes que pour les partenaires.

En outre, l'ONG ne disposait pas d'une charte graphique propre à elle qui lui permet d'affirmer son identité ; il n'existait pas une stratégie de communication ni interne, ni externe ; la visibilité de l'ONG était simplement assurée par la diffusion de quelques résultats de projets

L'appui reçu dans le cadre de l'amélioration de la performance organisationnelle a permis l'acquisition et la configuration d'un serveur local pour la sauvegarde des données. Ce serveur a permis dans un premier temps de reconstituer la mémoire de l'ONG en capitalisant les résultats des différents projets et dans un second temps de palier la perte des données issues des activités menées.

En outre, lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle de janvier 2012, une charte graphique a été adoptée. Les couleurs retenues à savoir le blanc et le vert symbolisent la vision de l'institution et sa volonté d'apporter sa contribution à un monde plus vert.

Le développement d'une stratégie de communication à consister à mieux faire connaître l'ONG aux partenaires, groupes cibles, et à améliorer la diffusion des résultats obtenus par les différents projets à travers la production de plaquettes, flyers, films documentaires. Ces différents supports sont diffusés à l'occasion des ateliers et rencontres avec les partenaires et groupes cibles.

L'amélioration de la visibilité a permis de mieux faire connaître l'ONG auprès des différents groupes et partenaires, de faire connaître ses activités, domaines d'intervention et surtout de mettre à la disposition des utilisateurs finaux que sont les communautés vulnérables à la base, ses acquis et résultats concrets issus de la mise en œuvre des différents projets.

5. Leçons apprises

La première leçon apprise de cette riche expérience est que l'investissement dans la mobilisation de ressources n'est pas une fin en soi et ne permet pas nécessairement d'assurer une pérennité financière pour l'institution. En effet, il faut accompagner cet investissement d'une amélioration de la capacité des chercheurs de l'institution à élaborer des protocoles de recherche et des projets de développement pertinents qui répondent au double critères de satisfaire aux exigences des PTF et répondent aux besoins spécifiques des communautés locales, bénéficiaires finales des actions. Il faut également ajouter l'organisation interne qui doit accompagner ce processus (organiser les

chercheurs selon les thématiques, faire un suivi régulier et obtenir des feedback sur les soumissions rejetées).

La construction d'un siège social permanent pour l'institution a permis d'augmenter sa crédibilité aussi bien auprès des PTF que des partenaires locaux et les communautés locales. Cette construction a été rendue possible grâce à une gestion plus affinée des actifs de l'ONG et des différents projets. En effet, les actifs issus de la mise en œuvre des projets passés (Véhicule, motos, matériels didactiques et informatiques) sont valorisés lors de la mise en œuvre des projets et de l'organisation des ateliers et autres événements scientifiques ou non.

6. ÉVALUATION DE L'ATELIER PAR LES PARTICIPANTS

1. Qu'avez-vous le plus aimé de cet atelier?

- Les échanges et le temps pour l'écriture
- La méthodologie, l'atelier était très ouvert, les outils utilisés (brainstorming collectif, post-it, projection, tableau, etc.) ont facilité la collaboration et l'apprentissage mutuel.
- Les échanges d'expériences
- La jeune, l'expertise et le professionnalisme du Cabinet Dalberg
- Le contenu ainsi que la méthodologie utilisée
- L'objectif de l'atelier est très pertinent.
- Le partage des récits
- Le partage d'expérience et exercice Le fleuve de vie
- Partage d'expérience
- Dynamique du groupe
- Pause-café et déjeuner
- La démarche pour écrire un récit – ce qu'il faut éviter en matière de présentation d'un document
- Le caractère ouvert du processus d'apprentissage (participatif)
- La systématisation de notre itinéraire dans ce projet

2. Qu'avez-vous le moins aimé de cet atelier?

- On aurait atteint plus de résultats si on avait eu les orientations avant – temps d'écriture insuffisant.
- Le manque de maîtrise des consignes de rédaction du récit au départ (avant l'atelier)
- Pas assez d'espace pour les travaux de groupes

3. Contenu

À garder	À laisser tomber
<ul style="list-style-type: none"> • Le modèle collaboratif • Le programme • La méthodologie • La lecture par les pairs • La présentation orale des récits • Objectifs de valorisation • Stratégies utilisées (travaux interactifs) 	<p>Trop de recommandations</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Présentations systématiques (orale et lecture) • Participations aux exercices par tout un chacun • Programme élaboré sur 2 jours • Les temps d'écriture • L'évaluation par les pairs 	
--	--

4. Logistique (voyage, emplacement, etc.)

À garder	À laisser tomber
<ul style="list-style-type: none"> • Les pauses!(2) • Le matériel utilisé (post-it, autocollants) • Les horaires souples • Excellent cadre de travail • Réservation d'hôtel • Restauration • Matériel de travail adéquat 	<ul style="list-style-type: none"> • Il faudrait loger tous les participants dans le même hôtel • Il faut un espace qui permet d'organiser facilement les travaux de groupe.

5. Processus

À Garder	À laisser tomber
<ul style="list-style-type: none"> • L'alternance partagée, temps de rédaction, l'exercice de la rivière • L'aspect participatif et l'échange d'informations • Tout le processus dans son contenu • L'effort de respect de l'agenda • Les exercices enrichissants • Exercice collectif de groupe vidéo • La visualisation • Les travaux de groupe 	<p>Le blog</p>



--	--

6. Votre impression générale de l'atelier d'écriture (1 étant très mauvais et 10 étant excellent)

1 2 3 4 5 6 7 8 (4x) 9 (4x) 10