

L'apprentissage de l'autonomie

Nous sommes en 2005, l'équipe du programme Sahel de IED 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'avons 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

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

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

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.

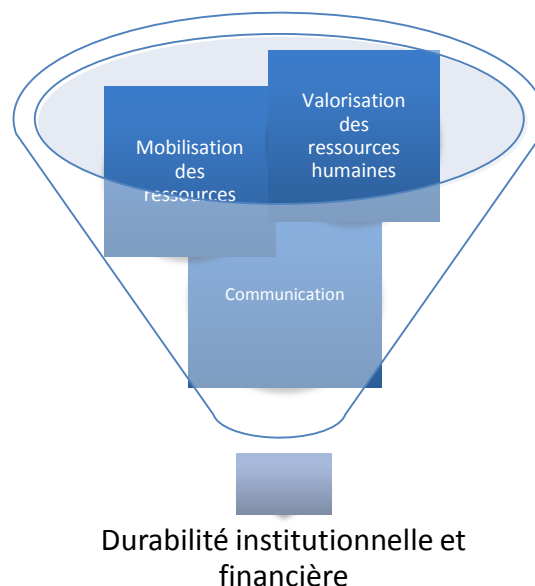
Le coup de pouce du CRDI

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.).

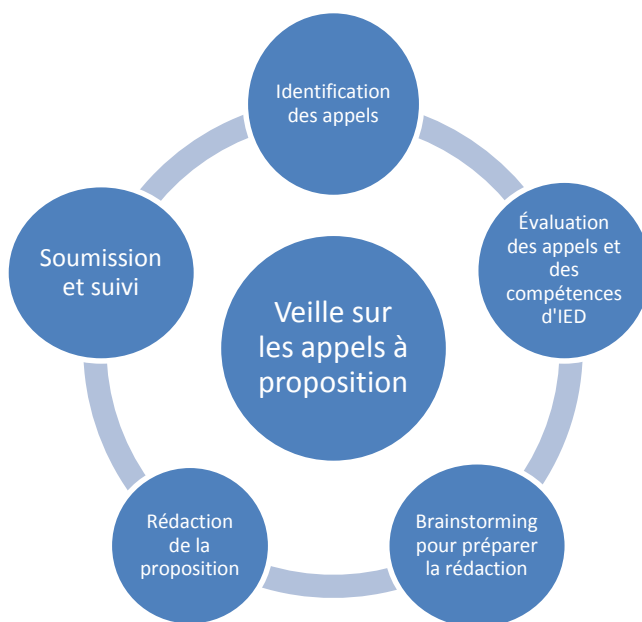
Des partenariats ont été noués avec des établissements d'enseignement supérieur (CESAG, IAM, ETICCA, Université de Thiès, Université de Strasbourg, etc...) pour la présélection de candidats. L'initiative a suscité un très grand intérêt de la part de ces écoles. A l'issue du processus de sélection (avec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

³ Voir en annexe, les profils des assistants stagiaires

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



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.

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.

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...

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

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

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.