

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 formulation de nouveaux documents de projet. Sachant que généralement, les phases de préparation 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 dans les domaines de compétence de l'IAGU en répondant aux nombreuses manifestations d'intérêt publiées dans la presse ou transmises par nos partenaires et ciblant nos domaines spécifiques d'intervention. Les démarches administratives 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 intervenant dans 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 entité qui ne pouvait pas mettre à son actif l'expérience cumulée de l'IAGU. Ainsi la demande d'agrément adressée par IAGU Consulting au ministère de l'environnement et de la protection de la nature 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 davantage sentir en 2010 avec l'achèvement de nos deux plus importants programmes de recherche. De sept bailleurs de fonds pour huit programmes entre 2008 et 2010 avec un montant annuel moyen de deux cent quatre-vingt-deux millions (282 000 000) francs CFA d'exécution, nous sommes passés à quatre bailleurs en 2011 avec des financements mobilisés 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 (CRDI) d'intégrer l'IAGU dans 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. Ainsi, 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 de formation 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 et d'appui technique 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 pour la préparation d'un Plan Local de Développement Territorial Durable, outil utilisable par les collectivités locales. Il en est de même pour les déchets et l'agriculture urbaine. La disponibilité de ces outils et les fréquentes demandes de formation provenant de divers horizons nous ont orientées vers le développement d'un programme de formation payante. Le partenariat avec des universités comme celle de Laval nous a également beaucoup influencé dans ce choix.

Pour la formation, l'option de développer un master professionnel en environnement urbain a été retenue. , Sous la direction de l'expert recruté à cet effet, plusieurs institutions de formation et personnes ressources ont été visitées afin de mieux identifier les besoins en formation en environnement et d'identifier les niches porteuses. Le contenu de la formation du master a été développé, un partenaire universitaire au Sénégal a été recherché pour l'administration du master et son intégration dans le système officiel. La convention de partenariat en recherche et formation

avec l'Université Laval A été renouvelée pour une durée de cinq (5) ans. La recherche de ce partenaire universitaire s'explique par le fait que l'IAGU n'est pas une institution d'enseignement mais une organisation non gouvernementale.

L'étude de marché réalisée pour la mise en place du master a montré un intérêt certain des professionnels des collectivités locales et autres services techniques de l'État, des ONGs et des programmes de la coopération internationale 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 très 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'École Supérieure d'Économie Appliquée de l'université de Dakar avec laquelle, nous avons déjà une expérience de collaboration.

Pourquoi la consultance ?

Elle se justifie par l'expérience et l'expertise capitalisées par l'IAGU dans la conduite des travaux de recherche et par l'existence de demandes fréquentes de services professionnels dans les domaines d'intervention traditionnels de l'IAGU, en l'occurrence les déchets solides. Le budget disponible pour recruter un staff dédié à la recherche des opportunités et à la préparation des offres de services a facilité la mise en place de l'unité de prestation de services.

L'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 offres portant sur 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 de son programme sur les déchets dans cinq collectivités locales au nord du Sénégal. A l'issue de cette mission, l'IAGU s'est vu offrir un mandat d'assistance technique pour une durée de 5 ans qui devra 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). Ce dernier a aussi débouché sur le choix de l'IAGU, toujours dans le cadre d'un appel d'offres international pour réaliser les études d'avant-projet du système de collecte, compostage et enfouissement technique des déchets solides ménagers de la région de Moroni.

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. Cette tentative n'a pas connu de succès.

Ainsi, pour l'année 2012 les ressources financières mobilisées par l'IAGU provenaient à hauteur de 34% des prestations de services. Cette proportion devait augmenter en 2013.

Pourquoi un plan stratégique ?

L'évaluation institutionnelle réalisée par le cabinet Dalberg avait jeté les bases de la préparation du plan stratégique. Elle a consisté à une séance de planification stratégique qui a permis de définir les grands axes stratégiques de l'IAGU pour les cinq prochaines années. C'est dans ce cadre que le développement d'une offre diversifiée de services et faire de l'IAGU une institution forte avaient été identifiés comme les deux axes stratégiques de l'institution. Un consultant/facilitateur devait être recruté pour finaliser ce travail.

La finalisation du plan stratégique de l'IAGU a 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. Le document portant plan stratégique de l'IAGU est en cours de discussion et de validation auprès du personnel de l'IAGU. A l'issue il sera mis en forme et partagé avec les différents partenaires de l'institution.

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. Le diagnostic organisationnel effectué par Dalberg avait déjà 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 de nouvelles compétences en cartographie et Système d'Information Géographique (SIG) à l'IAGU.

Il est également à retenir que du fait de sa nature, l'IAGU peut prétendre à beaucoup de subventions et de contrats auprès des représentations de la coopération internationale au Sénégal. Ces dernières

offrent des possibilités de financement de projets modestes mais bien articulés avec la nature et l'expertise de l'IAGU : 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. Aussi, il s'est avéré difficile de faire bénéficier au plan administratif les références de l'IAGU à l'unité de prestation de service qu'il a créé. Enfin, le montage de partenariat avec les universités a buté sur les réticences de ces dernières à reconnaître le potentiel scientifique d'une organisation non gouvernementale. La piste des établissements privés d'enseignement supérieur aurait dû être davantage prospectée.