

GOUVERNANCE

A) SITUATION AVANT QUE COMMENCE LE SOUTIEN DU PROGRAMME ITT

Le CRES a été créé en 2004 par une dizaine de chercheurs de l'université Cheikh Anta DIOP. De cette date à 2008, plusieurs aspects caractérisaient la gouvernance du CRES :

- Elle était organisée autour de trois personnes (le directeur exécutif, la trésorière et le comptable),
- Certains textes de base étaient disponibles mais leur niveau d'application était très sommaire. Plus spécifiquement, le CRES disposait de statuts qui prévoyaient une Assemblée Générale, un Conseil d'Administration et un Bureau Exécutif mais ces organes ne se réunissaient pas pour statuer,
- Le CRES ne disposait pas d'un plan stratégique définissant clairement ses objectifs et les stratégies mises en œuvre pour les atteindre,
- Le CRES ne disposait pas de département de recherche, bien que les domaines d'intervention de l'institution fussent clairs,
- Le CRES ne disposait pas d'un cadre de suivi évaluation pour organiser rendre compte de toutes ses opérations,
- le CRES avait sollicité un cabinet d'audit pour revoir la qualité de ses comptes annuels. Compte tenu de la faiblesse de son budget, une revue limitée était réalisée de 2006 à 2008. Compte tenu des diligences minimales mises en œuvre dans le cadre de ces contrôles, le cabinet Deloitte qui vérifiait les comptes se gardait de les certifier.

B) SITUATION ACTUELLE

Avec l'intervention de ITT, le CRES a travaillé à améliorer sa gouvernance organisationnelle et financière. Par rapport à la situation décrite plus haut, les points suivants ont été améliorés :

- En plus du directeur exécutif, de la trésorière et du comptable, un directeur administratif et financier et une chargée du suivi évaluation ont été recrutés grâce aux ressources ITT pour améliorer la gouvernance opérationnelle. Le directeur exécutif qui était très impliqué dans les aspects administratifs qui l'empêchant de se consacrer à la recherche est aujourd'hui soutenu par la direction administrative. Cet appui lui permet de consacrer plus de temps à la recherche et aux aspects stratégiques de développement de l'institution. Au-delà du directeur, cette direction administrative soutient les chercheurs dans la préparation des appels d'offres, l'administration de la recherche (contrat, suivi financier des projets, élaboration des rapports financiers, suivi évaluation des projets). Le CRES est aujourd'hui à même de rendre compte de la mise en œuvre de tous ses projets.
- Tous les organes du CRES sont aujourd'hui fonctionnels : (i) L'Assemblée Générale se réunit annuellement. Il approuve le rapport d'audit ainsi que le rapport d'activités, décide des changements qui modifient les statuts et contrôle les décisions du Conseil.

(ii) Le Conseil d'Administration est aussi fonctionnel. Il se réunit régulièrement (au moins une fois par an) et décide des orientations de l'institution. Autrefois constitué de cinq chercheurs et de cinq autres administrateurs non chercheurs, il est aujourd'hui constitué que d'administrateurs non chercheurs chargés, entre autres, d'appuyer l'institution dans la mobilisation des ressources. (iii) Le Bureau Exécutif se réunit au moins deux fois par an pour décider de la mise en œuvre et contrôler les actes pris pas le directeur. Ses membres interviennent aussi régulièrement dans la mise en œuvre des opérations du CRES.

- Le CRES a conçu et mis en œuvre son premier plan stratégique (2010-2012). La conception de ce plan a été l'occasion pour les employés de partager les objectifs majeurs de l'institution mais aussi les stratégies à mettre en œuvre pour y arriver. Chaque département a élaboré un plan tri annuels pour l'atteinte des objectifs stratégique. Au cours de la mise en œuvre, des réunions annuelles bilans ont été organisées pour permettre d'ajuster les politiques mises en œuvre. Le prochain plan stratégique est en cours d'élaboration.
- Les opérations scientifiques du CRES ont été organisées en département selon des domaines d'intervention. Cinq départements ont été créés et une coordination scientifique. Les missions de chaque département ont été recueillies dans le job description du chef de département.
- Avec le recrutement du chargé de suivi évaluation, le CRES a mis en place un dispositif de suivi de ses opérations (cadre logique, acteurs, indicateurs). Toutes les activités du CRES sont suivies selon ce schéma. La programmation des activités est aussi faite en suivant le cadre logique. Un rapport de performance annuel est produit annuellement.
- Les ressources ITT ont permis de financer depuis 2009 un audit financier selon les normes généralement admises. De 2009 à 2012, les audits effectués par le cabinet Deloitte ont tous abouti à une certification des comptes. Ces opinions favorables ont permis au CRES de compétir à l'attribution de d'autres fonds de recherche mais aussi de mieux envisager son développement.

C) PÉRIODE DU CHANGEMENT

Mis à part l'Assemblée Générale qui s'est toujours tenu régulièrement depuis la création du CRES, tous les changements mentionnés ont été mis en œuvre entre 2009 et 2010, grâce à l'appui financier de ITT mais aussi de ses conseils et recommandations.

D) POURQUOI LE CHANGEMENT A EU LIEU

Il est évident que grâce à l'appui plus général du CRDI et d'autres bailleurs, les membres du CRES ont visité plusieurs centres de recherche. Ils ont ainsi compris que les seules performances techniques ne suffisaient pas développer le CRES. C'est pourquoi ils ont saisi l'opportunité de ITT pour développer tous les aspects de gouvernance et de communication.

E) COMMENT LE CHANGEMENT A EU LIEU (LES FACTEURS QUI ONT INFLUENCÉ LE CHANGEMENT)

F) QUELS ENSEIGNEMENTS, SELON VOUS, LE PROGRAMME GLOBAL ITT POURRAIT TIRER DE L'HISTOIRE

Le développement de la recherche en Afrique passe par des institutions fortes. Nos chercheurs ont besoin d'organisations crédibles qui leurs permettront de disposer d'assistance administrative, de ressources scientifiques (bases de données) pour mener leurs activités de recherche. Or ITT est l'un des rares fonds à financer le renforcement des organisations scientifiques.