



Institut des Affaires  
Publiques

Avenue Général Michel 1 B  
6000 Charleroi  
Belgique  
Tel. : +32 (0)71 65 48 41

## Plan stratégique de l'ONG 2017 – 2026

## TABLE DES MATIÈRES

1.	Description détaillée de la structure organisationnelle.....	3
1.1.	<b>Fonctionnement et financement des instances de décision</b> .....	3
1.2.	<b>Organigramme</b> .....	3
1.3.	<b>Politique de ressources humaines</b> .....	4
1.4.	<b>Politique financière et du management</b> .....	6
1.5.	<b>Expérience pertinente de l'organisation</b> .....	6
1.6.	<b>Communication</b> .....	7
1.7.	<b>Réseaux</b> .....	8
2.	Vision et mission de l'organisation.....	8
2.1.	<b>Vision</b> .....	8
2.2.	<b>Mission</b> .....	9
2.3.	<b>Objectif général</b> .....	9
2.4.	<b>Objectifs spécifiques (OS)</b> .....	9
2.5.	<b>Points stratégiques</b> .....	9
3.	Objectifs à moyen (5 ans) et à long terme (10 ans).....	10
3.1.	<b>Objectifs à 5 ans</b> .....	10
3.2.	<b>Objectifs à 10 ans</b> .....	12
4.	Stratégie géographique.....	15
4.1.	<b>Conformité avec les orientations de la politique belge de coopération</b> .....	15
4.2.	<b>Stratégie générale</b> .....	15
4.3.	<b>Choix des pays d'implantation de l'IAP</b> .....	15
5.	Partenaires de l'organisation dans les pays en développement.....	16
6.	Public cible.....	17

## **1. DESCRIPTION DÉTAILLÉE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

### **1.1. Fonctionnement et financement des instances de décision**

Le conseil d'administration (CA) est composé à ce jour de huit membres. L'assemblée générale (AG) compte une personne de plus. Le CA se réunit au moins deux fois par an. Dans la perspective de développement de la structure, il est invité à se réunir quatre fois par an depuis 2015, en principe en mars, mai, septembre et décembre (conformément à une décision prise lors de l'AG de début décembre 2014). L'AG se réunit une fois par an, notamment pour approuver les comptes et donner décharge aux administrateurs. Des réunions de CA et d'AG extraordinaires peuvent être organisées si nécessaire. Le mandat d'administrateur est exercé à titre gratuit. L'IAP a souscrit une assurance RC administrateurs.

Lors du CA de novembre 2014, il a été décidé de mettre sur pied des groupes de travail thématiques (récoltes de fonds ciblées, événements pour accroître la visibilité, stratégies,...) réunissant membres du CA, membres de l'équipe opérationnelle et personnes ressources spécialisées dans le domaine analysé.

La communication CA/personnel se fait à travers le directeur lors des réunions de CA. Afin de favoriser les contacts, un repas réunit membres du CA et personnel en début d'année.

### **1.2. Organigramme**

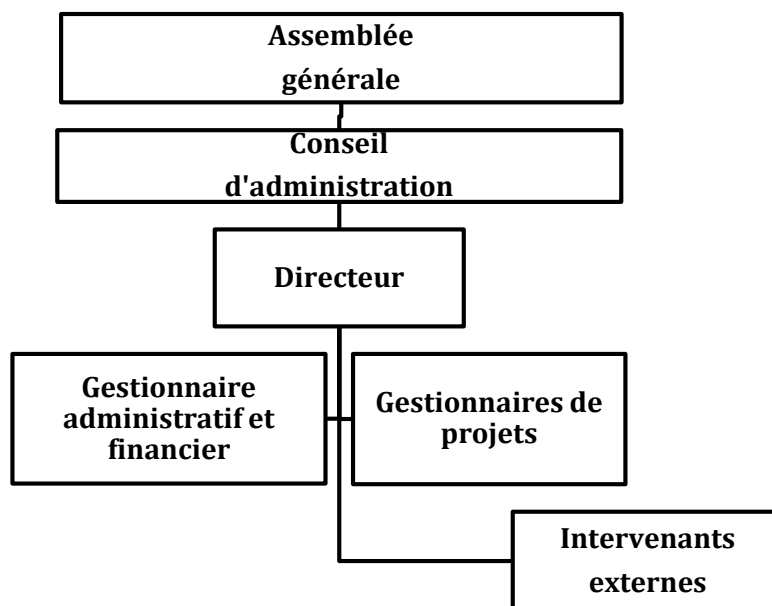
L'assemblée générale et le conseil d'administration sont les garants de la vision et de la stratégie de l'organisation. Lors de leurs réunions, les membres du CA prennent connaissance des projets en cours et de l'évaluation de la qualité des prestations ; par ailleurs, ils proposent ou avalisent de nouveaux projets en cohérence avec l'objet social de l'ASBL et supervisent la mise en œuvre opérationnelle de leurs décisions. Quant à l'AG, elle approuve notamment les rapports et prévisions d'activités ainsi que les comptes annuels.

Le directeur veille à la mise en œuvre des orientations prises par le conseil d'administration et contrôle de manière transversale la gestion de l'organisation. Il assure également en grande partie la représentation de l'organisation à l'extérieur.

Sur le terrain, la gestion est participative et chacun s'implique pour assurer des prestations de qualité. Les gestionnaires de projets sont responsables de l'identification, la formulation et le suivi des projets (missions d'appui, de suivi et évaluation,...), la gestion pédagogique (définition du programme, préparation des cours, animation de modules,...), la gestion administrative et la gestion des partenaires (en Belgique et à l'étranger), la récolte de fonds, la réponse aux marchés publics. Les gestionnaires de projets ont également un rôle de développement de l'institution à travers la création de nouvelles activités ou l'amélioration de celles existantes.

Le gestionnaire administratif et financier assure la gestion administrative du personnel (paiement des salaires, relations avec le secrétariat social, gestion des congés,...), le suivi financier de l'organisation (comptabilité, gestion des subsides,...) et la logistique liée aux formations.

Les intervenants externes complètent de manière ponctuelle ou perlée l'expertise des gestionnaires de projets, que ce soit pour la dispense de formations au Nord ou pour des missions d'appui institutionnel au Sud.



Le personnel de l'IAP est composé de :

Noms	Fonction
FOUCART Pascal	Directeur
MATHIEU Daniel	Gestionnaire de projets
SIMONIS François	Gestionnaire administratif et financier

### 1.3. Politique de ressources humaines

#### Recrutement

Les grandes lignes de notre méthode de recrutement sont :

- L'équipe et le directeur définissent le profil de fonction du futur collaborateur ;
- un appel à candidatures est lancé via le Forem et Acodev, ainsi que par des canaux plus informels comme les membres du CA et les partenaires ;
- un gestionnaire de projets fait une première sélection des candidatures ;
- le directeur approuve la sélection des candidats à rencontrer en entretien ;
- un examen écrit est organisé, suivi d'un entretien avec le directeur et le même collaborateur ;
- le/les candidat(s) retenu(s) rencontre(nt) un administrateur avant engagement. Ce dernier émet un avis au directeur afin de prendre une décision finale.

#### Politique salariale

De façon à assurer la stabilité des emplois à long terme, la structure offre un salaire correspondant à la norme en vigueur pour les contrats APE. Quand la situation financière le permet, des primes sont prévues et sont attribuées en fin d'année. Le CA fixe les modalités d'attribution de ces primes. Le personnel bénéficie en outre de titres-repas électroniques et d'un double pécule de vacances.

De plus, des provisions « passif social » sont constituées pour assurer les prises en charge salariales si l'IAP était confrontée à des difficultés financières passagères.

Les frais de mission (frais de déplacements, indemnités forfaitaires journalières et frais de logement) sont pris en charge sur base des forfaits prévus pour les fonctionnaires du SPF « Affaires étrangères, commerce extérieur et coopération au développement »<sup>1</sup>.

Le personnel de l'IAP est affilié à une assurance couvrant les accidents sur le chemin du travail et à une assurance « assistance ». Cette dernière couvre l'employé en cas de maladie (rapatriement et frais médicaux à l'étranger y compris).

### Conditions de travail

Le travail est basé sur l'implication de tous les collaborateurs, qui disposent d'une autonomie dans l'organisation de leurs activités. Le régime horaire à temps plein est de 38h/semaine avec une flexibilité des horaires (plage horaire souple d'arrivée le matin et de départ le soir). Néanmoins, la durée de travail hebdomadaire effective des employés à temps plein est de 40h, réparties sur 5 jours de la semaine. Un jour de récupération est octroyé par mois pour compenser les 2h supplémentaires prestées par semaine. Les congés sont au nombre de 27 jours par an pour un temps plein et sont en principe pris dans des périodes « creuses », de commun accord avec la direction et en concertation avec les collègues.

Le lieu de travail principal se situe au siège de l'ASBL à Charleroi mais le personnel peut être appelé à effectuer des missions en Belgique ou à l'étranger. Le travail à domicile est autorisé quand les circonstances le nécessitent.

### Evaluations

Des échanges réguliers sur la qualité du travail ont lieu avec la direction et/ou avec les collègues. Fin 2015, dans la perspective de maintien ou d'amélioration de la qualité des services, une évaluation annuelle, inspirée de la méthode des cycles de développement, sera mise en place. Elle se déroulera sous forme d'entretiens avec la direction au cours duquel les deux parties parcourront les points d'une grille d'évaluation remplie préalablement.

### Formation continue

Afin de développer ses activités, l'IAP veille à la formation continue de ses collaborateurs. Ils ont l'occasion de suivre des formations et de participer à des colloques. De manière à systématiser la démarche de formation et à pouvoir la lier au processus d'évaluation, un plan de formation du personnel est en cours d'élaboration et sera d'application fin 2015. Une provision est constituée, dans la mesure du possible, sur base du résultat de l'année afin de soutenir le plan de formation de l'année suivante.

### Communication interne

Des réunions d'équipe d'environ une heure sont organisées toutes les semaines. Elles ont pour but de programmer, de suivre et d'évaluer les activités ainsi que de partager des informations.

Ces réunions sont plus fréquentes lors de la préparation et du suivi de formations ou de la rédaction de dossiers d'offres de services ou de dossiers en vue d'une demande de cofinancement.

---

<sup>1</sup> En vigueur : Arrêté ministériel du 13 mars 2014 portant l'établissement d'indemnités de séjour octroyées aux représentants et aux fonctionnaires dépendant du Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement qui se rendent à l'étranger ou qui siègent dans des commissions internationales, *M.B.*, 27 mars 2014, p. 26751.

Les documents informatiques sont mis en réseau de manière à partager en permanence les informations et les différents documents. Les e-mails sont consultables à distance et permettent de s'informer et d'échanger avec les collègues, essentiellement lors des missions.

### Experts externes

Outre le personnel interne, l'IAP a également recours à des experts externes pour ses formations en Belgique ou pour des missions à l'étranger. Ils travaillent sur base de termes de références qui sont discutés avec eux avant les prestations. En plus des frais d'expertise, les experts externes bénéficient des frais de logement et per diem quand ils sont à l'étranger.

Tout en respectant la législation sur les marchés publics, nous disposons d'une base de données d'experts avec lesquels nous collaborons régulièrement. Celle-ci est enrichie par des appels à candidatures diffusés notamment via Acodev.

## **1.4. Politique financière et du management**

L'IAP a l'habitude de gérer des budgets importants, de justifier des dépenses et de rédiger des rapports financiers dans le respect des procédures des bailleurs. La législation en matière de marchés publics est respectée pour les achats et le recours aux experts externes. L'IAP gère ses finances avec une comptabilité en partie double. Conformément aux dispositions légales et statutaires, un commissaire aux comptes mandaté par l'AG établit un rapport approuvant les comptes annuels. Les sources de financement de l'IAP sont variées :

- Il bénéficie du système APE (prime annuelle et réduction des charges patronales) pour quatre de ses collaborateurs actuels. Cette aide est fixe et récurrente.
- Il tire des revenus des sessions de formation et voyages d'études qu'il organise plusieurs fois par an.
- Il réalise des missions dans le cadre de marchés publics (PNUD, CTB, UE,...) dans ses domaines de compétences.
- Il rentre des projets auprès de la DGD et autre bailleur de fonds.

La volonté de diversifier les sources de financement s'est traduite par l'engagement de personnel supplémentaire en 2014 et la constitution de provisions permettant de mener des missions exploratoires ou de participer à des colloques/conférences afin d'élargir notre réseau.

Dans cette perspective de diversification des sources de financement, l'IAP souhaite s'engager dans la récolte de fonds auprès du public et d'autorités locales. Un membre du personnel sera responsable du fundraising (cf. point « 5.3. Evolution année par année » p.17).

La politique du management est développée au point « 1.2. Organigramme », p.3.

## **1.5. Expérience pertinente de l'organisation**

### Historique

Pour remplir ses missions, l'IAP s'appuie sur une expérience de plus de 35 ans. Créé en 1977, l'IAP avait pour vocation d'offrir des formations aux fonctionnaires communaux belges. Dès les années 80, l'IAP a étendu son offre de services aux ressortissants des pays en développement en élaborant des programmes de formation adaptés à leurs besoins. Au fil des ans, l'éventail des formations s'est affiné et des missions de formation et d'appui ont été menées dans différents pays du Sud.

### Formations au Nord

Plus de 400 participants, originaires d'une trentaine de pays différents, ont été formés dans diverses disciplines (stages groupés internationaux, droit, tourisme, gestion des collectivités locales, gestion de projet, ingénierie de formation, gestion de l'environnement, gestion des ressources humaines,...).

### Appui institutionnel au Sud

Plus de 30 missions d'accompagnement et d'appui ont été réalisées dans une dizaine de pays. Au Mali, avec le soutien financier de la DGD, l'IAP a mis en œuvre de 2006 à 2009 un projet d'appui à la formation dans le cadre du processus de décentralisation. Au Burundi, entre 2012 et 2013, l'IAP a procédé à l'analyse de la formation initiale et continuée des magistrats, respectivement pour le compte de la Coopération technique belge (CTB) et du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Un projet d'appui du Centre de Formation Professionnelle de la Justice (CFPJ) à Bujumbura est cofinancé par la DGD (2015-2016).

### Reconnaissance

Notre expérience a été reconnue par les autorités belges qui ont attribué à l'IAP le statut d'ONGD en 2011.

## **1.6. Communication**

L'IAP est conscient des efforts à entreprendre concernant sa visibilité. Nos objectifs en termes de communication sont les suivants :

- augmenter la visibilité de nos actions tant au Nord qu'au Sud ;
- mettre sur pied un réseau actif de partenaires ;
- nouer de nouvelles collaborations.

Nous nous adressons donc :

- à de potentiels participants à nos formations (fonctionnaires et membres de la société civile au Sud) ;
- à de futurs partenaires (institutions du secteur public et organisations de la société civile au Sud) ;
- aux autres acteurs de la coopération au développement au Nord comme au Sud ;
- à nos anciens étudiants pour qu'ils contribuent à faire vivre ce réseau ;
- au grand public belge pour faire connaître notre vision, nos missions et nos activités.

### Newsletter

Le lancement, en novembre 2014, d'une newsletter électronique mensuelle a pour but de nous faire connaître davantage, tout en gardant un contact régulier et proactif à l'égard de notre public : nous pouvons ainsi dynamiser la publicité de nos formations et les différents projets auxquels nous prenons part. Cela permet en outre de consolider le réseau créé avec nos partenaires, via notamment l'échange d'informations des uns et des autres.

### E-mailing promotionnel

Nous envoyons depuis quelques années un e-mailing reprenant les dates de nos formations. Cet e-mailing est destiné aux Ambassades belges à l'étranger et aux Ambassades en Belgique, ainsi qu'aux différentes structures susceptibles d'être le relais de nos informations auprès de notre public cible : AWEX, CTB, APEFE, ...

### Logo

L'IAP a procédé à une refonte de son logo début 2015. Il sera intégré aux supports de communication dès septembre 2015.

### Site Internet

Dans la continuité de ce travail d'image, l'IAP prévoit de transformer entièrement son site Internet via un graphisme plus moderne. Par souci de transparence, nous y retrouverons :

- une explication claire de notre vision et de nos missions
- l'organigramme
- la composition du conseil d'administration et de l'assemblée générale
- une meilleure organisation de l'exposé de nos expériences
- des contenus à jour concernant nos activités
- une inscription en ligne à notre newsletter
- l'intégration de nos partenaires et des réseaux auxquels nous adhérons
- des photos voire des vidéos sur nos formations
- de l'information régulière sur nos projets au Sud
- nos sources de financement
- la possibilité de télécharger différents documents de l'ONG
- ...

### Visibilité (bases de données)

En parallèle de ces démarches, nous veillons à ce que les données liées à notre ASBL soient à jour sur les différents sites concernés : Acodev, ONG à livre ouvert, CWBCI.

## **1.7. Réseaux**

L'IAP a compris l'importance de s'inscrire dans des réseaux afin de renforcer le partage d'expériences, mais également la visibilité de ses actions. Tout d'abord, nous sommes membres de la Fédération des ONG Acodev et nous participons à ses activités (assemblée générale, séminaires, « Back to work week »,...).

Ensuite, nous sommes membres de l'Association Internationale des Ecoles et Instituts d'Administration (AIEIA) et l'Institut International des Sciences Administratives (IISA). Nous participons régulièrement aux conférences et groupes de travail qu'ils proposent.

Par ailleurs, notre directeur est membre du conseil d'administration du Centre d'assistance culturelle aux étudiants africains (CACEAC).

## **2. VISION ET MISSION DE L'ORGANISATION**

### **2.1. Vision**

Un monde où chaque Etat et ses entités répondent aux besoins de la population :

- en adoptant un style de gouvernance propice à un développement équitable et durable ;
- en s'appuyant sur la société civile qui œuvre à l'émancipation du citoyen.



## **2.2. Mission**

La mission de l'IAP est de renforcer les compétences des autorités publiques et des organisations de la société civile des pays du Sud pour soutenir leur processus d'autonomisation.

Les pays prioritaires sont : le Bénin, le Burundi, Haïti, Madagascar, le Mali, le Maroc, la République Démocratique du Congo, le Rwanda, le Sénégal et le Togo.

L'IAP souhaite être reconnu comme ONG de référence en matière de formation et de décentralisation.

## **2.3. Objectif général**

Répondre aux besoins de renforcer les compétences des fonctionnaires et des personnes issues d'organisations de la société civile et la gestion de leurs structures, afin qu'ils contribuent à la bonne gouvernance et au développement socio-économique de leur Etat.

## **2.4. Objectifs spécifiques (OS)**

OS1 - Les fonctionnaires et les personnes issues d'organisations de la société civile du Sud disposent de compétences, de moyens et d'outils efficaces et les appliquent pour atteindre leurs objectifs professionnels.

OS2 - Les fonctionnaires et les personnes issues d'organisations de la société civile du Sud ont connaissance d'autres modèles de fonctionnement et intègrent dans leur quotidien professionnel de nouvelles pratiques qui s'en inspirent.

OS3 - Les fonctionnaires et les personnes issues d'organisations de la société civile du Nord et du Sud font partie d'un réseau d'échanges qui permet de partager les bonnes pratiques en matière de formation et de décentralisation.

OS 4 - Les fonctionnaires et les personnes issues d'organisations de la société civile du Sud sont au centre d'actions de sensibilisation en Hainaut pour permettre à l'IAP d'assurer la visibilité de ses projets et de ses activités.

## **2.5. Points stratégiques**

Les points stratégiques sont les actions mises en place pour répondre aux objectifs spécifiques de l'ONG.

### **2.5.1. Points stratégiques pour l'OS1 : appui institutionnel et formations**

Pour répondre à son premier objectif spécifique, l'IAP met en place deux types d'action : l'appui institutionnel au Sud d'une part, les formations au Nord pour un public du Sud d'autre part. Les domaines de compétences de l'IAP sont actuellement :

- La gestion des collectivités locales
- La gestion du cycle de projets

- La gestion de l'environnement
- La gestion des ressources humaines
- La formation de formateurs et l'ingénierie de formation

### Appui institutionnel au Sud

Des actions de renforcement de compétences et de capacités sont menées au Sud. Ces actions sont réalisées sous forme de missions de formation ponctuelles ou perlées ou sous forme d'appui-conseil. L'IAP compte renforcer cette stratégie en augmentant le nombre de projets de développement.

### Formations au Nord

Des séminaires de formation sont organisés au Nord pour un public du Sud. Des visites pédagogiques sont incluses dans le programme des formations (ces visites répondent également à l'OS2).

#### **2.5.2. Points stratégiques pour l'OS2 : voyages d'études**

Pour répondre à son second objectif spécifique, des voyages d'études sont organisés au Nord pour un public du Sud. Ils s'adressent à des professionnels qui ont déjà un bagage et qui cherchent à se spécialiser ou à affiner leurs connaissances dans un domaine précis (en lien avec les domaines de compétences de l'IAP). Un programme spécifique leur est proposé avec exclusivement des visites pédagogiques et des rencontres avec d'autres professionnels du même domaine. Ces voyages d'études ont l'avantage de s'étendre sur un laps de temps restreint à quelques jours.

#### **2.5.3. Points stratégiques pour l'OS3 : RADAF et colloque international**

Un Réseau d'Appui à la Décentralisation et à la Formation en Afrique (RADAF) est en place à travers un forum de discussion mis à disposition pour le public cible et les anciens bénéficiaires de l'IAP.

Un colloque international est organisé en alternance au Nord et au Sud. Les matières-phares sont la formation et la décentralisation. Les buts poursuivis sont :

- faire évoluer les contenus des formations en fonction des besoins des bénéficiaires.
- favoriser les échanges de bonnes pratiques en matière de décentralisation et de bonne gouvernance.

Ces actions se font en collaboration avec l'Université Ouverte de Charleroi dans le cadre de la convention qu'elle a signée avec l'IAP.

#### **2.5.4. Points stratégiques pour l'OS 4 : sensibilisation en Wallonie**

Des actions de sensibilisation organisées en Wallonie, en collaboration partielle avec l'Université Ouverte de Charleroi, traitent de l'importance de renforcer les compétences des fonctionnaires et du personnel de la société civile au Sud, pour leur permettre de contribuer au développement de la bonne gouvernance de leur Etat.

### **3. OBJECTIFS À MOYEN (5 ANS) ET À LONG TERME (10 ANS)**

#### **3.1. Objectifs à 5 ans**

##### Public cible élargi

Initialement, le public cible est essentiellement composé de fonctionnaires. L'IAP élargit ce public pour intégrer des personnes issues d'organisations de la société civile.

L'IAP est également sensible à la notion de genre, qu'il intègre systématiquement dans ses projets, mais axe quelques projets spécifiquement sur un public féminin tel que les coopératives de femmes.

### Pays ciblés

Jusqu'à présent, l'IAP ne ciblait pas de pays partenaires, partant de l'idée que tous les pays en développement ont potentiellement besoin de renforcement de compétences. Désormais, l'IAP opte pour une stratégie géographique et cible comme objectif à 5 ans les pays suivants : le Bénin, le Burundi, le Mali, le Maroc et la République Démocratique du Congo (cf. point « 6. Stratégie géographique » p.18).

### Davantage de formations au Sud

L'IAP intègre de nouvelles formations :

- La communication interne et externe d'un organisme
- La gestion de la qualité au service du développement de l'organisation

L'IAP augmente le nombre de projets au Sud car elle poursuit la transition d'une approche essentiellement individuelle (solutions de formations « clé en main » proposées à des fonctionnaires de pays et de ministères différents ayant des demandes similaires) à une approche davantage organisationnelle (analyse approfondie des besoins d'une organisation et construction commune d'une solution plurimodale).

### Augmenter le nombre de voyages d'études au Nord

L'IAP renforce le nombre de voyages d'études au Nord : certains apprentissages ne peuvent se faire sous forme de théorie ou d'exercices, mais sont plus pertinents sous forme de visites pédagogiques.

### Stratégie partenariale

L'IAP développe plusieurs partenariats dans différents pays et présente des projets de développement conjointement avec des partenaires du Sud.

### Diversification des sources de financement

L'IAP renforce la collaboration avec la CTB et noue des relations durables avec d'autres bailleurs de fonds. L'IAP diversifie également ses sources de financement en faisant appel à des dons privés et/ou publics et en répondant à davantage de programmes de cofinancement organisés par les structures publiques belges et étrangères.

### Stratégie communicationnelle de l'IAP

L'IAP développe sa stratégie d'implantation dans les pays du Sud pour proposer ses formations et son appui, notamment à travers des missions exploratoires et des rencontres avec des structures locales. Il développe également ses activités de visibilité au Nord en vue de créer des synergies et des partenariats avec des structures du Nord actives au Sud.

En termes de communication, l'IAP soigne sa visibilité en proposant une refonte de son logo et de son site Internet, et entretient son réseau via la participation à des activités au Nord et au Sud. Enfin, concernant les outils informatiques, l'IAP est présent sur les réseaux sociaux pour assurer une visibilité dynamique et permettre la recherche de partenaires ; l'IAP augmente régulièrement le nombre d'inscrits à sa newsletter électronique.

### Sensibilisation en Hainaut

L'IAP propose des activités d'éducation au développement en organisant, pour un public du Nord, des cycles de conférences sur la coopération et sur des thèmes annexes. Le public visé concerne essentiellement des personnes travaillant dans des ONG sur le territoire hennuyer et des personnes manifestant un intérêt pour la coopération au développement tant au niveau personnel que professionnel.

L'IAP intervient également dans certaines structures en Hainaut telles que des centres de formation, des Hautes Ecoles, ... Le public principalement ciblé par ces actions sont les fonctionnaires, les personnes issues d'organisations de la société civile et les étudiants. L'IAP propose également des actions de sensibilisation à l'échange de bonnes pratiques pour le personnel communal.

Le but étant de faire de la sensibilisation de pairs, c'est-à-dire de cibler la même catégorie de personnes au Nord et au Sud.

L'IAP propose également des exposés pour des structures telles que certaines organisations philanthropiques (Lions Club, Rotary,...) qui pourraient, moyennant la manifestation d'un intérêt pour les activités de l'IAP, financer une partie des projets.

L'IAP participe à divers événements du monde culturel ou associatif.

### **3.2. Objectifs à 10 ans**

#### *Stratégie géographique*

Dans la continuité de sa stratégie géographique, l'IAP étend ses activités prioritairement aux pays suivants, en complément des pays visés à 5 ans : Haïti, Madagascar, le Rwanda, le Sénégal et le Togo (cf. point « 6. *Stratégie géographique* » p.18).

#### *RADAF et colloque international*

Le Réseau d'Appui à la Décentralisation et à la Formation en Afrique (RADAF) fonctionne pleinement et est régulièrement alimenté par le public cible et les anciens bénéficiaires de l'IAP. Ce réseau permet aux membres de renforcer leurs synergies et de partager leurs expériences.

La mise en place du RADAF permet l'organisation d'un colloque international annuel qui porte sur les thèmes de la formation et de la décentralisation. L'IAP analyse les besoins de ses bénéficiaires exprimés à travers le réseau dans ces matières. Suite à cette étude, l'IAP entame une recherche de partenaires potentiels tant au Nord qu'au Sud. Cette démarche visera à identifier un co-organisateur et les contenus plus précis qui seront traités lors du colloque. Les organisateurs (pays partenaires et IAP) mettront en place une stratégie pour financer l'organisation de l'événement.

#### *Contenus de formations en constante évolution*

Les contenus et les thèmes des formations proposées par l'IAP sont directement liés à l'identification des besoins. Outre les domaines de compétences actuels de l'IAP, ces derniers devraient évoluer au fil des années en fonction des besoins des bénéficiaires. L'évolution des compétences de l'équipe au fil de sa formation continue permettra également de diversifier les offres de contenus.

En outre, un des objectifs du colloque international annuel est d'identifier les besoins des bénéficiaires en matière de formation et de décentralisation, les formations proposées par l'IAP seront donc complétées suite aux conclusions du colloque.

### Sensibilisation en Fédération Wallonie-Bruxelles

L'IAP étend ses activités de sensibilisation et d'éducation au développement à l'ensemble du territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

### Evolution des outils pédagogiques

Au niveau des outils, l'IAP utilise davantage les nouvelles technologies en combinant différentes formes d'apprentissages (« blended learning » : par exemple, un auto-apprentissage des notions de base via l'e-learning, suivi d'un apprentissage classique avec un formateur). L'IAP intègre également à son site web un espace « étudiants » qui sert de plate-forme d'échanges de documents. A plus long terme, cet espace évoluera pour proposer de véritables modules d'e-learning avec exercices, feedbacks et contenus multimédias.

### Evaluation

Actuellement, l'IAP mesure et analyse le degré de satisfaction des participants vis-à-vis de la formation (niveau 1 du modèle de Kirkpatrick « évaluation des réactions ») :

- avant la formation, les participants reçoivent un formulaire pour identifier leurs attentes,
- une évaluation à mi-parcours nous permet de réajuster le programme si nécessaire,
- l'évaluation finale permet de mesurer le taux de satisfaction.

L'IAP vise d'abord à systématiser l'évaluation des apprentissages et à contrôler l'assimilation des connaissances (niveau 2). Ensuite, elle atteindra le niveau 3 « évaluation du niveau de transfert » et mesurera les changements de comportement et la mise en pratique dans le milieu de travail des compétences nouvellement acquises. Ce type d'évaluation, impliquant la récolte d'informations postérieurement à la formation auprès des anciens stagiaires et de leur hiérarchie, est plus compliqué mais sera mis en place par étapes (formulaire en ligne, missions de suivi, utilisation des réseaux,...).

### ONG programme

L'IAP s'inscrit dans une démarche de programme, ce qui lui permet de renforcer les synergies au niveau régional, d'augmenter ses leviers d'action et d'avoir une approche globale.

## 4. STRATÉGIE GÉOGRAPHIQUE

### 4.1. Conformité avec les orientations de la politique belge de coopération

Dans un premier temps, l'IAP met en œuvre ses activités dans les pays partenaires définis par la Loi belge de coopération. En fonction de l'évolution de son portefeuille « bailleurs », l'IAP peut envisager des pays qui ne seraient pas repris dans la Loi belge de coopération.

### 4.2. Stratégie générale

Notre stratégie géographique s'articule en deux étapes. A moyen terme (5 ans), nous nous implanterons prioritairement dans les pays suivants : le Bénin, le Burundi, le Mali, le Maroc et la République Démocratique du Congo.

A plus long terme (10 ans), nous consoliderons notre implantation dans ces pays-là et nous privilégierons les partenaires issus des pays suivants : Haïti, Madagascar, le Rwanda, le Sénégal et le Togo.

### 4.3. Choix des pays d'implantation de l'IAP

#### Concentration géographique

Afin de ne pas trop se disperser et de faciliter les échanges entre pays, l'IAP s'installe prioritairement dans des pays partageant des frontières communes. Le choix d'un point central géographique est également une priorité.

#### Présence d'autres ONG belges

L'IAP s'implante dans des pays où d'autres ONG belges sont actives afin de faciliter l'implantation de l'IAP, de mettre en place des synergies et d'augmenter l'efficacité (partage de bureaux et services généraux communs, mise en œuvre de projets complémentaires,...).

#### Baromètre politique

L'IAP analyse différents éléments et en tient compte lors de son choix de s'implanter dans un pays :

- pas de troubles récurrents,
- stabilité politique,
- équilibres ethniques et religieux respectés,
- décentralisation en voie de développement.

#### Langue officielle du pays

L'IAP s'implante prioritairement dans des pays francophones.

#### Paix et sécurité

L'IAP ne s'implante pas dans des pays :

- en guerre ou en conflit interne permanent,
- où les risques d'attentats et d'enlèvement sont forts.

## 5. PARTENAIRES DE L'ORGANISATION DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

### Définition

L'IAP partage le souci de cohérence que prône la politique de coopération belge et s'inscrit dans l'harmonisation et la coordination des politiques de développement des différents partenaires.

Par partenaires, l'IAP entend les acteurs locaux (acteurs du secteur public et de la société civile, au niveau local comme central, et notamment les centres de formation) et les autres partenaires techniques et financiers (agences nationales, ONG,...) opérant sur le terrain concerné et dans les mêmes domaines d'intervention ou dans des domaines parallèles.

### Identification

L'IAP identifie ses partenaires au cours de missions exploratoires qui sont préparées en cohérence avec les objectifs qu'il poursuit. Des contacts préalables avec des anciens stagiaires, des représentations locales (CTB par exemple) et des administrations permettent d'élaborer un programme de rencontres, au cours desquelles les besoins de chacun sont exprimés et les collaborations potentielles sont analysées. Une provision est prévue au bilan pour la prise en charge des frais liés à ces missions.

Par ailleurs, une mission ponctuelle de formation pour le compte d'un bailleur peut déboucher sur la conception d'un projet d'appui basé sur les besoins exprimés par le partenaire, comme cela a été le cas avec le CPFJ au Burundi.

### Appropriation

L'IAP veille à responsabiliser ses partenaires dans le cadre des projets qu'il met en œuvre en veillant à installer des processus d'autonomisation afin qu'ils puissent répondre efficacement au mandat qui leur est confié.

### Renforcement des compétences

L'IAP cherche à apporter une forte valeur ajoutée à ses partenaires. Cette valeur ajoutée se veut essentiellement 'qualitative', non 'financière'. En effet, plutôt qu'un appui matériel, l'IAP investit dans le capital humain en renforçant les compétences et l'organisation de ses partenaires.

### Harmonisation

L'IAP veille à être complémentaire aux autres interventions de développement et prend soin d'établir des contacts avec les autres acteurs afin d'harmoniser ses actions et d'initier des synergies. L'IAP est animé par un réel désir de collaborer, de mener des actions en complémentarité, d'établir des synergies techniques et financières et de partager les expériences. Cette complémentarité se met en place dès la phase d'identification de projets, notamment en exploitant des études déjà réalisées.

### Gestion des partenariats

La gestion des partenariats se fait sur base d'une convention définissant le contexte du partenariat, ses objectifs, sa durée et les engagements des parties contractantes. Dans chaque convention, des personnes de contact sont définies dans les structures respectives. A l'IAP, ces personnes sont potentiellement le directeur et les gestionnaires de projets. L'ONG privilégie les évaluations participatives des relations partenariales.

Fin 2014, des accords de partenariat étaient en vigueur avec le Centre de Formation Professionnelle de la Justice (CFPJ), Avocats sans Frontières (ASF) et l'Agence belge de développement au Burundi (CTB – Burundi).

## **6. PUBLIC CIBLE**

### Secteur public

Notre action vise le secteur public des pays partenaires. Notre public cible est constitué de fonctionnaires, principalement issus des autorités locales décentralisées et des autorités de tutelle.

Vu notre expertise en ingénierie de formation, nous appuyons également les centres de formation de la fonction publique.

### Société civile

Afin de renforcer l'impact de nos actions, nous visons également des organisations de la société civile, telles que des coopératives, des ordres professionnels et des groupes associatifs collaborant avec les autorités locales.