

### 31 RECOMMANDATIONS POUR UNE MEILLEURE CIRCULATION DE L'INFORMATION

Éric Messier, Sévaré (Mali), Projet «Plateforme multifonctionnelle»

#### INTRODUCTION DE LA VERSION ORIGINALE :

Je ne suis pas un expert en communication, pas encore. Cependant je peux accepter de porter temporairement ce chapeau que mon supérieur m'a amicalement attribué.

Un « expert » possède une formation universitaire et une solide expérience sur le terrain. J'ai en effet un diplôme universitaire (baccalauréat, ou licence) en psychosociologie de la communication. Le psychosociologue s'intéresse à la psychologie des groupes et des organisations, qu'il considère comme une entité et même un individu en soi. Le Mali est ma première expérience terrain. Je possède aussi un baccalauréat (licence) en éducation et je me suis partagé entre l'enseignement et le journalisme que j'ai appris sur le tas.

Je ne peux donc pas me considérer comme expert. Néanmoins, je possède certaines des compétences s'y rattachant. Je devrai exploiter ces compétences de mon mieux durant ce mandat, mais dans un contexte nouveau: l'Afrique, d'abord, et la coopération, ensuite.

Je ne fais pas cet avertissement pour excuser à l'avance quelque catastrophe. Au contraire, je suis confiant de laisser à votre organisation un document utile, comme celui que produirait un vrai expert. Ainsi, peut-être aurai-je contribué à ce que le projet atteigne ses ambitieux objectifs. C'est mon souhait.

#### AUTRE REMARQUES

**Limites de l'intervention** : si ce rapport propose une stratégie de communication, celle-ci ne peut pas aller plus loin que le niveau d'improvisation dans la gestion du projet ainsi que la disponibilité et la transparence des personnes interrogées.

**Organigrammes** : On trouvera en annexe les organigrammes qui ont été proposés par les concepteurs du projet. Ces organigrammes n'ont jamais été formellement approuvés,

néanmoins ils reflètent la structure organisationnelle qu'a pris le projet depuis ; par ailleurs ils peuvent encore constituer un guide valable.

#### **Abréviations utilisées:**

RA (responsables d'antenne) ;	RSE ou CSE (conseillère socio-économique) ;
RCC (responsable comptabilité-contrats) ;	ANI (animateurs-trices)
RI (responsable informatique) ;	PF (plateforme multifonctionnelle) ;
DTS (Division Technique Sévaré)	DAC (Division Aide à la Communauté) ;
RF (responsable formation) ;	ANT (antenne-s) ;
CTP (conseiller technique principal) ;	Projet (projet PNUD)
RS (responsable suivi-évaluation),	AA (adjointe administrative) ;
RP (responsable programmation) ;	TC (technicien-chef) ;

**ÉRIC MESSIER**  
**PNUD/ONU DI Mali**

#### **RECOMMANDATION GÉNÉRALE**

1. La décentralisation des activités vers les antennes est souhaitable, dont les deux aspects particuliers suivants : d'une part la diffusion des informations sur le déroulement du projet (selon l'axe vertical d'information) et d'autre part décentraliser les pouvoirs et responsabilités sur la gestion des activités et de la caisse dans le but de donner aux RA une plus grande marge de manoeuvre et une emprise plus solide sur les activités touchant spécifiquement leur antenne. **Le PNUD lui-même recommandait une grande délégation d'autorité et de responsabilités au niveau des exécutants de terrains et à l'intérieur même du projet, dans le cadre d'une approche participative.**

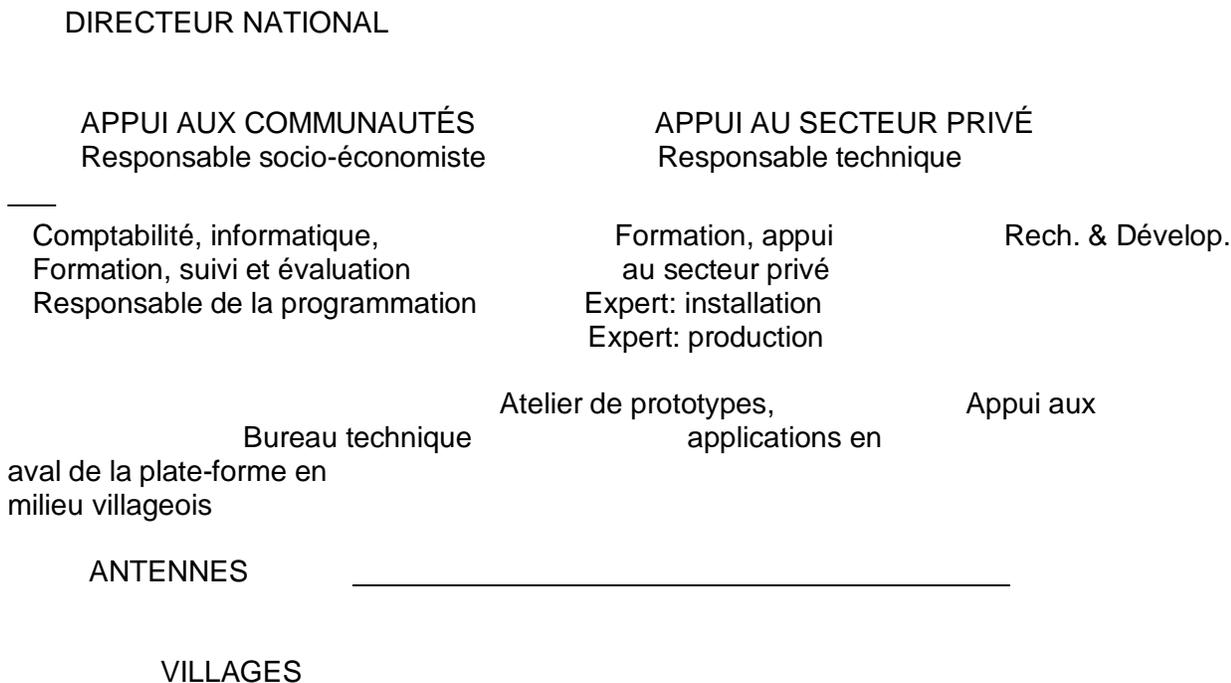
Le PNUD accorde une grande importance au travail fait dans les antennes, dont le nombre projeté est de 11. Ces antennes, dit le PNUD, doivent être dotées de moyens stratégiques, statutaires et technique pour encourager un fonctionnement dynamique similaire à celui du secteur privé. Elles seront dotées d'une grande autonomie tant technique que financière dans la gestion de leurs activités journalières. Les antennes, estime le PNUD, « tiendront donc un rôle essentiel dans la réussite du projet dans la création d'une dynamique de développement. » C'est cet esprit qui sert de guide aux « recommandations antennes » plus bas.

**Schéma des flux d'information.** Un réseau de la circulation de l'information est nécessaire entre les principaux intervenants du projet, car tous n'ont pas à informer à tout moment les autres. J'ai donc identifié le schéma suivant « normal et efficient » du flux d'information. Il sera rendu opérationnel avec l'application des recommandations de cette section :



## Schéma des flux prioritaires d'information; organigramme

(ATTENTION : ce schéma s'est déformé lors de la conversion du document, les flèches ont disparu, etc)



### Interprétation du schéma.

Les flèches indiquent la direction que doit prendre l'information. Ce schéma est souhaitable en matière de hiérarchie dans la circulation de l'information ; c'est-à-dire qu'on peut y ajouter mais rien y retrancher. On verra que par endroits, la bilatéralité du flux n'est pas fondamentalement nécessaire. Exemple : s'il est primordial que les rapports sur les activités de la PF et les revenus générés passent des villages aux antennes, il apparaît secondaire (mais souhaitable) que les antennes tiennent les villages formellement informés sur les événements survenant en amont.

Par contre, les flèches à deux pointes indiquent la nécessité d'une réciprocité. On doit la retrouver aux axes suivants : entre antennes et animateurs, animateurs et RSE, RSE et AA/CTP, AA/CTP et TC.

Je place l'axe central entre le RSE et la paire formée par l'AA et le CTP car c'est autour de cet axe qu'orbitent les deux principales divisions du projet : les divisions d'aide à la communauté et technique. C'est pourquoi on y voit une flèche double, insistant sur l'importance d'avoir des échanges d'information de qualité et transparents à ce niveau. De là aussi l'importance d'instaurer des réunions de concertation régulières entre ces trois personnes.

On retiendra que malgré son apparence linéaire, ce schéma est en fait systémique, c'est-à-dire qu'il n'a pas de «début» ni de «fin», bien qu'on y ait identifié un axe central.

## I RECOMMANDATIONS D'ORDRE HUMAIN ET BESOINS EN INFORMATION

### Introduction

Ces recommandations visent à combler les **lacunes fonctionnelles** identifiées au sein de l'organisme, telles que :

Une trop grande place de l'informel dans la gestion du temps, des activités, des communications et des relations en général entre les employés et entre les divisions;

Une frustration exprimée par plusieurs employés ayant pour effet une démobilisation, tant à la base que dans les régions et, potentiellement jusqu'aux villages. Parmi les sources de frustration, notons les chevauchements occasionnels de tâches et l'improvisation dans l'assignation de ces tâches et des responsabilités; l'absence, parfois, d'adéquation entre les compétences et expériences des employés et les tâches concrètement réalisées par eux.

Un manque flagrant d'information, chez la plupart des employés, sur les décisions prises par les décideurs et bailleurs de fonds du projet, sur l'embauche, sur les activités en cours chez les autres employés et les autres divisions. Cette situation devient sûrement une nuisance si on vise une responsabilisation des employés.

### RECOMMANDATIONS POUR LA BASE

**2. Très court terme.** Instaurer un délai d'environ 24 heures entre l'affectation à une mission et le départ effectif, pour favoriser la meilleure préparation possible, réduire les frustrations et donc améliorer le travail.

**3. Court terme.** Instaurer une réunion de « briefing » quotidienne à heure fixe. Cette réunion impliquant tous les employés présents n'a pas à être longue : 10 à 15 minutes seraient mieux que rien. Il s'agit de présenter un aperçu des tâches de chacun pour la journée ou pour le lendemain de même que les actions réalisées le jour précédent. Elle permettra aussi au CTP de donner ses directives générales à certains employés et aux employés de s'informer entre eux. Par exemple, le CTP pourrait prendre la parole en premier, ensuite l'AA puis les employés qui le désirent. Cette simple mesure répondra à plusieurs besoins exprimés par les employés: créer un début de planification, éviter les chevauchements, favoriser la concertation entre les employés et surtout donner à chacun une vue d'ensemble des activités et de s'y situer.

Cette recommandation répond donc au manque généralisé de concertation entre les intervenants et leurs actions. Elle veut aussi contrecarrer le chevauchement faisant que trop souvent un employé est affecté soit à des tâches ne relevant pas de ses compétences ou sa responsabilité, soit à une tâche déjà commencée par quelqu'un d'autre. Cette recommandation vise aussi à combler un besoin de rencontres formelles entre les intervenants et non plus seulement improvisées à n'importe quel moment dans de la cour. A défaut de « briefing » quotidien, il faut envisager une grande réunion à quelques reprises durant le mois.

**4. Court terme.** Préparer un document standardisé et/ou prévoir des périodes d'auto-évaluation périodiques pour les animateurs en vérifiant qu'elle a réellement été faite.

**5. Court terme.** Produire et distribuer des mémorandums à l'intention de tout le personnel les informant sur : les décisions prises en amont, à l'ONUDI; des nouvelles concernant les budgets et l'embauche; les activités des animateurs, les nouvelles des villages et les activités à venir ; compte-rendu sur les activités de la division technique et les derniers développements ; les missions à venir ; informations comptables (grilles tarifaires etc).

**6. Court terme.** Prévoir une rencontre individuelle entre un membre de la direction (CTP, AA, RSE...) et chacun des employés, l'objectif étant de faire le point sur les tâches et compétences de chacun et de colliger ces informations dans des termes de références. Cela sera également fait à l'avenir pour chaque nouvel employé, plus particulièrement dans le cas des consultants.

**7. Court terme.** En réponse à l'article 6, je recommande la nomination d'un agent de communications. Cette personne pourra être externe ou un membre du personnel déjà en place, puisqu'une heure ou deux par jour d'affectation à ces tâches serait suffisant. Aussi je recommande la nomination de Cheik-Oumar Macalou, suite à sa propre suggestion. En plus de sa formation en comptabilité et en management d'entreprise, celui-ci possède des compétences en marketing-communications et en conception de structure organisationnelle.

**8. Moyen terme.** Aménager au moins une période de formation/information pour les cadres de la base de Sévaré et touchant la démarche globale du projet.

**9. Moyen terme.** Nomination d'un responsable des ressources humaines. Cette personne aura comme priorité d'évaluer le personnel et les prestataires et de vérifier la compatibilité entre leurs affectations et leurs compétences. De là, cette personne sera en mesure de produire des termes de références et, à partir de ceux-ci, un organigramme de tout le personnel.

**10. Éventuellement.** En corollaire à la recommandation précédente : régulariser les contrats et/ou le mandat de chaque employé et prestataire.

**11. Moyen et long terme.** Par des rencontres de groupe ou individuelles avec les prestataires, amener ceux-ci à explorer le potentiel du marché à l'égard de leurs compétences ; c'est-à-dire faire le point sur les possibilités (nouveaux clients) qu'ils peuvent envisager à l'extérieur du projet.

**12. Moyen terme.** Aménager un espace réservé exclusivement aux réunions recommandées dans ce rapport (briefing journalier - cela nécessiterait un grand espace - et autres rencontres pour deux personnes ou petits groupes).

## **RECOMMANDATIONS VILLAGES**

**13. Court terme.** Désigner et déployer le personnel d'animateurs de sorte que chaque village ait accès à un animateur à une distance et dans un délai raisonnables.

**14. Court terme.** Instaurer des rencontres sur une base régulières dans des « lieux communs » tels que les marchés (par exemple celui de Mandiakuy pour des villages isolés comme Perakuy et Dobo).

**15. *Moyen et long terme.*** Les animateurs incluront dans leur programmation du temps pour réunir les hommes et les femmes des villages afin de s'assurer de la collaboration, voire la réconciliation entre les deux groupes. Les relations parfois tendues entre les anciens et les femmes, plus particulièrement, posent un frein à l'exploitation de la PF et sa gestion.

Les animateurs devront également compléter, avec leurs visites dans les villages, la cueillette d'information pour les besoins des fiches « état des lieux », en considérant que ces fiches deviendront une source d'information privilégiée à l'avenir. Voir à ce sujet le résultat de la formation qui a eu lieu du 16 au 20 mars à Sévaré.

**16. *Moyen terme.*** Instaurer une formation continue dans les villages sous forme de visites périodiques régulières de supervision. On visera alors la consolidation des acquis, à donner confiance aux nouveaux leaders en les aidant à régler les problèmes et réviser au besoin le rôle des intervenants oeuvrant autour de la PF. On insistera sur des formations à l'intention du CFG (alphabétisation, calcul, utilisation de la PF) et des meuniers (utilisation et maintenance de la PF).

Les villages ont exprimé divers besoins d'information dont : des études de marché - voir la recommandation suivante - sur les moyens d'écouler les marchandises telles que céréales (un exemple se trouve dans le classeur du village Dounde), la liste de prix de ces équipements, la liste des équipements adaptables à la PF et la culture et les utilisations du pourghère.

Ils ont aussi exprimé des besoins pressants de formation: alphabétisation, maintenance de la PF, gestion pour les femmes, les utilisations alternatives de la PF par le village (comme les locations). Ces recommandations répondent aussi à des problèmes soulevés par le PNUD.

**17. *Moyen terme.*** On confiera aux experts le mandat de faire des études de marché sur la concurrence touchant les activités génératrice de revenus de la PF. Par exemple, au village de N'Tentou, la population est petite et donc les recettes réduites. Si les villages environnants possèdent des machineries chevauchant les fonctions de la PF, il en résulte un manque de clientèle et éventuellement un déficit dans les opérations de la PF de N'Tentou, se traduisant par des pertes sur l'amortissement de la PF donc de l'appropriation de celle-ci par le village. Cette recommandation fait encore écho à un problème soulevé par le PNUD.

## **RECOMMANDATIONS ANTENNES**

**18. *Court terme.*** Exception à la politique de décentralisation : nomination d'un vérificateur unique qui pourra se déplacer dans les antennes, voire les villages. Cette recommandation vise à standardiser le processus de vérification et éviter des situations telles que, pour exemple une constatation faite à Zura, des anomalies dans les rapports de paiements de facture ou de frais de déplacement.

**19. *Court, moyen et long terme.*** Les rencontres des chefs d'antenne auront lieu à tous les mois plutôt qu'aux trois mois, à Sévaré ou dans un autre lieu selon un modèle de rotation. La programmation passera donc du mode trimestriel à mensuel, facilitant le suivi des activités, leur impact et la concertation entre les chefs d'antenne (l'absence de concertation étant actuellement un grand handicap pour l'ensemble de l'organisation.)

**20. *Court, moyen et long terme.*** Dès que cela deviendra possible, on transférera vers les antennes toute responsabilité touchant les activités régionales et

ne relevant pas directement de la base. Les chefs d'antenne seront formés en conséquence pour être en mesure de gérer ces nouvelles responsabilités.

**21. *Moyen terme.*** Régulariser le statut et le fonctionnement à Zura qui constitue, dans le schéma actuel, un blocage à la circulation de l'information et donc au déploiement et au suivi des activités dans cette région. Il faut considérer l'instauration d'un chef d'antenne et d'un réseau d'animateur pour cette région. A défaut de la création d'une antenne, il faut rencontrer les responsables de Zura pour revoir leur responsabilités et la démarche pour traiter les demandes en provenance des villages et pour acheminer cette information vers la base (forme, fréquence... Voir la recommandation suivante). Il serait aussi souhaitable de revenir à la « méthode » de Wim Peeters consistant à communiquer avec la base plusieurs fois par semaine. Zura a aussi un problème de transport avec un seul véhicule surtout utilisé par Robert Diarra.

**22. *Moyen et long terme.*** Les contacts seront resserrés entre la base et les antennes. Les chefs d'antennes ont besoin d'être informés sur l'évolution du projet (dont la programmation des activités des divisions socio-économique et technique). Leur besoin d'information ne touche donc pas seulement l'axe horizontal (entre les villages, entre les antennes) mais aussi l'axe vertical qui s'étire des villages jusqu'aux décideurs de l'ONUDI. Ces informations, même si elles n'ont pas d'impact direct sur le travail des chefs d'antenne, n'en demeurent pas moins pertinentes pour leur compréhension générale et donc leur contribution à l'atteinte des objectifs du projet.

**23. *Moyen et long terme.*** La base accordera une attention plus soutenue aux demandes d'information et de soutien en provenance des antennes. On visera une réduction du temps de réponse à ces demandes touchant la bonne marche des activités du projet en régions.

## **II RECOMMANDATIONS D'ORDRE MATÉRIEL**

**24. *Très court terme.*** Une base commune de documentation sur le projet sera créée et diffusée vers les antennes, le public et les villages. Cette documentation devra avoir valeur pédagogique afin d'être transférée vers les villages. Elle inclura un nouveau prospectus et un document de synthèse sur la phase pilote, contenant de l'information vulgarisée sur la démarche-projet, sur la façon dont le projet accepte ou rejette une demande et enfin sur la procédure d'installation et d'entretien de la PF. Cette recommandation vise à combler un besoin d'accroître la transparence sur le déroulement du projet. Elle répond aussi à un problème déjà appréhendé par le PNUD.

**25. *Très court terme.*** L'installation à la base d'un pigeonnier prévoyant autant de cases que d'employés. Les messages y seront déposés en tout temps par les employés mais surtout le matin par l'AA. Pour exemple le cas d'une personne sollicitant un entretien avec un autre : si l'entretien n'est pas urgent, le pigeonnier peut alors être utile.

Cette mesure plutôt simple aura de nombreux effets positifs :

- faciliter les contacts entre les membres du projet et les rendre informés sur les activités de la base;
- désengorger le bureau du CTP qui est le théâtre de trop nombreuses "réunions" ponctuelles, une chose que plusieurs déplorent, en commençant par le CTP;
- grandes économies de temps et d'énergie;

- début de formalisation des contacts (car les messages sont écrits);
- outil de planification disponible pour ceux qui veulent l'utiliser à leur discrétion;
- rationalisation des appels de gens par le walkie-talkie ; réduction donc des déplacements inutiles et conséquemment réduction des énervements, des frustrations, des dilapidations d'énergies.

**26. Court terme.** Les fiches de suivi seront rapatriées soit des villages ou de la base vers leurs antennes respectives pour aider les responsables d'antennes à maintenir une gestion plus serrée à partir de cette importante source de données sur les activités des PF. Cependant, les fiches plus récentes demeureront dans les villages avant d'être acheminées vers l'antenne, par exemple sur une base mensuelle.

**27. Court terme.** Un compte bancaire sera ouvert pour chaque antenne, avec comme signataires le chef d'antenne et une seconde personne. C'est dans ce compte que sera acheminé le financement nécessaire aux activités des antennes. Cela aura pour effet d'améliorer l'efficacité dans la prise de décisions des chefs et donc d'améliorer leur gestion des activités. Ce compte sera clairement distinct d'un autre, s'il existe, réservé aux épargnes du village, surtout les épargnes concernant les objectifs du village touchant la PF.

**28. Court terme.** Prendre contact avec les radios de proximité qui couvrent nos villages, pour diffuser des informations vulgarisées sur la PF de même que des animations touchant les activités entourant la PF (fabrication du savon, utilisation de l'eau pour le maraîchage, dossier pourghère...) MOPTI : Radio Guinta (Peuhl, Bozo, Français, Bambara, Dogon) ; Radio Gamana (mêmes langues) ; Radio Nationale FM (mêmes langues). BANKASS : Radio Bankass (Dogon). TOMINIAN et SAN : Radio Parana (Bobo, Bambara, Français). SEGOU : Radio Foko, Radio Kaira. Il y a également une radio à Kidal.

**29. Moyen terme.** Création d'un tableau d'affichage extérieur protégé (par exemple par un plexiglas) où apparaîtront les informations communes comme par exemple les grilles tarifaires pour les artisans. Cette recommandation répondra aussi au besoin de concertation ainsi que de « standardisation » de l'information.

**30. Moyen terme.** Un véhicule approprié sera mis à la disposition du chef d'antenne pour faciliter ses visites dans les villages qui sont parfois très éloignés (une moto convient moins dans de tels cas). Si cet objectif ne peut se faire par l'achat d'un véhicule, on envisagera d'autres possibilités (location, utilisation d'un autre véhicule du projet selon un horaire prédéterminé...)

**31. Moyen ou long terme.** Installation d'un système intercom venant compléter les cinq walkie-talkies déjà en circulation (suffisant mal à la tâche). Le système pourrait compter quatre haut-parleurs : un dans chaque roulotte, un dans l'atelier et un dans la cour intérieure. Tout comme le pigeonier, cette mesure rendrait plus efficaces les communications tout en réduisant les déplacements inutiles et contribuant à informer chacun sur les activités de la journée. À titre d'exemple, pour viser une meilleure gestion des transports, un appel pourrait être fait lorsqu'un départ est imminent vers d'autres villes, venant aussi en aide aux employés en ayant besoin.

## **ANIMATEURS ET EMPLOYÉS, AUTRES BESOINS** (d'information et autres)

Le rôle des animateurs est essentiel et doit donc être pleinement valorisé dans le déroulement des activités et pour une vulgarisation adéquate

du projet. Dans le processus de sélection des animateurs, on tiendra compte de leur maîtrise de toutes les habiletés reliées à cette fonction, particulièrement un grand dynamisme.

### **Besoins exprimés par les animateurs**

Les employés souhaitent un meilleur contact avec la division technique mais cela est rendu difficile par deux facteurs : le grand nombre de zones et le manque de techniciens. Quant au TC, ses nombreuses responsabilités font qu'ils ne peuvent souvent s'adresser à lui qu'à la course.

Les employés souhaitent que la programmation des activités à venir soit faite sans précipitation, une zone à la fois et parallèlement avec une information adéquate à leur intention.

**Besoins de formation** : Pour identifier les besoins en formation, des tournées ont été effectuées par les formateurs et les animateurs dans les villages et des discussions ont été menées sur les années d'expérience, le savoir-faire et le niveau de leur formation en animation. Ainsi le besoin d'une mise à niveau des animateurs et des autres acteurs du projet s'est fait sentir.

**Objectif de la formation** : Elle se veut un outil d'aide de l'équipe pour l'élaboration d'un guide d'animateur. Celui-ci sera élaboré par l'équipe elle-même. On verra ainsi la mise en place d'une méthodologie d'animation propre par l'équipe de projet. La formation devrait permettre aux participants d'atteindre les deux objectifs suivants : avoir des bases de connaissances théoriques et pratiques en animation ; avoir la capacité d'analyser sa propre situation professionnelle dans la dynamique du projet.

Plus spécifiquement, lors de la formation de mars, ils ont exprimé le besoin d'être informés formellement sur les sujets suivants: les besoins des villages, les conditions d'acquisition de la PF, l'existence ou non d'un compte bancaire, l'organisation socio-économique du village (monographie), les résultats du suivi des activités, les ressources logistiques présentes dans les villages et les antennes, informations par la base sur les activités terrain, les contrats de travail, les études de faisabilité, la démarche du projet, l'apport des villages (%), les demandes de crédit et les activités de formation dans les villages.

### **Besoins du Conseiller technique principal (CTP)**

Liste exhaustive de tous les intervenants locaux (à l'atelier de la base comme en régions): fabricants, artisans fournisseurs, installateurs et réparateur de la plateforme;

Nomenclature des compétences de ces intervenants, leurs moyens techniques et leur capacité de production;

Évaluation des besoins de formation notamment au niveau du personnel technique;

Termes de références de tous, en particulier du personnel technique, pour opérer d'éventuels transferts de compétences vers les cadres nationaux ou les autres partenaires.

## **Besoins du Responsable socio-économiste (RSE)**

Termes de références de tous les membres du projet pour opérer d'éventuels transferts de compétences;

Accès à toute l'information pertinente sur les activités précédant son arrivée, notamment sur la phase pilote, les analyses statistiques et les données chiffrées sur les activités des villages, donc...

... Accès à l'information sur les villages, notamment les monographies mais aussi leur structure sociale, les relations femmes - hommes - filles - garçons, les instances de décision, les mécanismes de résolution de conflit, les stratégies d'insertion dans le circuit économique, besoin en formation (gestion, maintenance), besoins d'ajouts d'équipement;

Rencontres avec les partenaires pour connaître leurs approches et, éventuellement, pour que celles-ci soient réévaluées, que ce soit au niveau de l'état (par exemple la Direction Nationale de l'Industrie) ou des organismes paragouvernementaux tels que l'ACODEP;

Participation à l'identification des cadres, des animateurs, des autres responsables de la division

Appui à la communauté et des autres partenaires;

Compte-rendus réguliers et complets, voire des mises en commun des responsables qui luisent subordonnés: comptabilité-contrats, informatique, formation, suivi-évaluation et programmation;

Compte-rendus provenant de la Division technique et touchant les nouveaux développements;

Informations ponctuelles d'ordre administratif concernant le statut des financements émis (ou à être émis) par l'ONUDI.