



République du Sénégal
Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Sénégal
FONGS/ACTION PAYSANNE

B.P. 269 THIES, Tél. 939 58 58 Fax : 951.23.52
@ : FONGS@SENTOO.SN Web : WWW.FONGS.SN

PLAN STRATEGIQUE 2011 - 2015

“Améliorer durablement la capacité des exploitations familiales à nourrir le Sénégal et à contribuer à la création de richesses”

Draft 2 – Version 3

Novembre 2010

Sommaire

Introduction.....	3
Chapitre 1 : un contexte en évolution et des avancées du mouvement paysan sénégalais qui imposent une redéfinition de ses stratégies.....	6
Le contexte sénégalais.....	6
L'appréciation des avancées du mouvement paysan et de leurs limites.....	7
Chapitre 2 : les orientations de la stratégie (axes).....	12
a.Axe stratégique 1 : Améliorer durablement la productivité globale des exploitations familiales.....	12
b.Axe stratégique 2 : Améliorer la maîtrise de l'espace et des ressources naturelles par les exploitations familiales et leurs organisations.....	13
c.Axe stratégique 3 : Contribuer à la construction d'un tissu économique et social régional qui stimule ces progrès et améliore les conditions de vie et de travail dans le monde rural	14
Chapitre 3 : Les modes opératoires	16
a.Le recentrage sur les associations pour atteindre les acteurs directs : Option et démarche.....	16
b.Le mouvement paysan comme canal pour atteindre les acteurs indirects – Option et démarche.....	17
c.Deux options stratégiques combinées :	17
Chapitre 4 : conséquences sur les relations avec les différents acteurs.....	19
Chapitre 5 : la conduite de la stratégie.....	21
a.Le conseil d'administration au cœur du pilotage de la stratégie.....	21
b.Des coordinations régionales au service des associations.....	21
c.Le travail en réseau comme mode de fonctionnement du comité de pilotage.....	21
d.Le Suivi Evaluation Prévision (SEP).....	22
e.La gestion administrative et financière.....	23
f.La formation stratégique au service d'une vision.....	23
g.L'information et la communication.....	24

Introduction

1. Le plan stratégique 2011-2015 de la FONGS intervient dans un contexte de partenariat nouveau et une dynamique porteuse

- Le contexte de partenariat entre la FONGS et ses bailleurs a profondément évolué depuis la création du **consortium** des partenaires en février 1992 du fait de l'évolution des politiques et procédures des différentes agences et de la réduction de leur marge de souplesse. Le consortium, qui était à l'origine une structure de co-gestion d'un fonds unique abondé par chacun, permettant le financement d'un programme unique construit par la FONGS, négocié globalement avec ses partenaires et exécuté selon des procédures harmonisées, est devenu progressivement un espace d'information et d'échanges sur la réalisation de la stratégie de la FONGS dont l'intérêt ne s'est pas démenti, mais le programme tend de plus en plus à être démantelé en composantes distinctes qui ont leur propre calendrier, financées chacune par un partenaire selon ses propres procédures et devant qui la FONGS rend compte séparément. Il convient de tirer les conséquences de cette évolution dans la conception des futurs programmes ainsi que dans la façon de conduire les négociations avec les partenaires et de donner des perspectives au consortium (dont l'intérêt n'est pas remis en question, mais dont le contenu s'est modifié).
- Une dynamique porteuse découle de la décision prise avec le consortium de la FONGS en décembre 2008 de remplacer¹ l'évaluation externe conventionnelle du "programme PARAD" par une évaluation de l'une des problématiques stratégiques sur laquelle il portait : celle de l'exploitation familiale. Cette dynamique a déjà permis dans le prolongement d'un processus approfondi d'analyse paysanne des réalités actuelles de leurs exploitations de produire un document consistant d'analyse et d'orientation stratégique ("*comment les exploitations familiales peuvent-elles nourrir le Sénégal ?*" – FONGS – Janvier 2010 – 74 pages), et a débouché sur l'organisation d'un *forum national* (et même international) organisé par le CNCR sur l'exploitation familiale. Ce Forum pose des éléments clairs sur les politiques agricoles nécessaires et souhaités, les engagements paysans, et les interpellations aux autres acteurs.

Le plan stratégique de la FONGS doit lui permettre d'agir dans le sens de la réalisation et du suivi stratégique de ces éléments. Il est comme on le verra placé sous le signe de **l'accompagnement de la mise en œuvre des transformations nécessaires** pour accéder à l'autosuffisance alimentaire et améliorer le sort des ruraux.

2. Le plan stratégique 2011- 2015 de la FONGS se veut un outil simple qui a une fonction d'orientation stratégique et de mise en cohérence,

Alors que la FONGS avait jusqu'à présent élaboré des "programmes" (les deux derniers étaient intitulés "PARAD") déclinant un large éventail de priorités et décrivant les principales actions à conduire pendant la durée du programme, elle se dote aujourd'hui d'un "plan stratégique", qui est un outil de nature différente laissant une plus grande

¹ En effet, le consortium de partenaires réuni en décembre 2008 à Bruxelles a estimé que l'évaluation externe conduite en 2006 avec la collaboration du CIRAD était encore suffisamment valorisable par la FONGS, et que le moment était peut-être opportun pour tester une nouvelle pratique d'évaluation portant non pas sur un programme, mais sur la problématique qui mobilise.

² Programme pour Autonomiser la Réflexion et l'Action Durable de la FONGS, financé par les différents partenaires dans les périodes 2003-2006 et 2007-2010.

souplesse dans la définition des actions opérationnelles et de leur mode de financement ainsi que dans leur mise en calendrier qui doit être recherché à travers des feuilles de route périodiques.

À la différence des "PARAD" il n'entre pas dans le détail des lignes d'actions, qui seront discutées dans les négociations séparées avec chaque partenaire. Par contre il est plus stratégique que les PARAD du fait qu'il resserre les orientations et les priorités autour de ***l'exploitation familiale*** et des conditions à créer pour favoriser son évolution, et qu'il opère des choix plus ciblés sur les acteurs de la mise en œuvre de cette stratégie. On verra que ces choix font des ***associations*** le principal levier de la mise en œuvre de la stratégie. Ce plan stratégique doit servir à la fois d'instrument de guidage pour la FONGS et de référence "attractive" et partagée permettant aux partenaires actuels de renouveler et d'orienter leur contribution, et à de nouveaux partenaires d'identifier des points de convergence avec leurs propres priorités et de situer leur participation à l'avenir.

Il est organisé en 6 chapitres :

- 1) Une **analyse du contexte et de son évolution** montrera que ce plan stratégique s'inscrit dans une logique de progression de l'action paysanne au Sénégal et permettra d'éclairer les raisons qui conduisent la FONGS à renouveler pour la troisième fois depuis 20 ans le ciblage de ses orientations stratégiques en s'appuyant sur les résultats de ses stratégies précédentes.
- 2) Les **orientations stratégiques** retenues seront présentées ensuite. Elles indiquent ***sur quoi*** la FONGS se propose de travailler dans les 5 années à venir pour "améliorer durablement la capacité des exploitations familiales à nourrir le Sénégal et à contribuer à et bénéficier de la création de richesses aux différents niveaux". Trois axes sont décrits. Ils découlent de l'évaluation de la problématique de l'exploitation familiale réalisée en 2009. Sur chacun de ces axes ont été ***ciblés les changements*** significatifs sur lesquels la stratégie se concentrera pour produire un impact global qui sera décrit.
- 3) Les transformations nécessaires pour que les améliorations concrètes visées se traduisent dans les faits seront mises en œuvre par les acteurs qui ont la décision pour agir ; il s'agit principalement des familles rurales, mais pas seulement. Ce sont les associations membres de la FONGS qui peuvent avoir une influence sur ces acteurs. Le troisième chapitre de cette stratégie décrira les principaux **modes opératoires** qui permettront, à travers les associations, d'exercer cette influence. Elle précisera ainsi ***comment*** la Fédération entend travailler en fonction du ***ciblage des acteurs*** proposé par la stratégie.

C'est de ce volet de la mise en œuvre de sa stratégie que la FONGS et ses partenaires devraient apprendre le plus. La FONGS dispose en effet d'un savoir faire en matière d'appui, mais elle est ici consciente de la nécessité d'ouvrir des voies nouvelles pour relever le défi de l'opérationnalisation de ses priorités stratégiques afin d'obtenir l'impact recherché. D'où une nécessaire inventivité en termes d'approche dans l'accompagnement de la mise en œuvre des transformations nécessaires.
- 4) La stratégie permet de ainsi de mieux savoir ***avec qui et de quelle façon*** la FONGS va travailler. On récapitulera dans un quatrième chapitre les conséquences de cette nouvelle stratégie sur **l'orientation des relations** de la FONGS avec ses démembrés, avec le mouvement paysan et avec les autres opérateurs du développement.

- 5) Les principes qui guideront la **conduite de la réalisation de la stratégie** et les principaux instruments de son pilotage seront ensuite présentés.
- 6) Enfin un cadre général pour le **financement** de la mise en œuvre de cette stratégie sera proposé dans un dernier chapitre.

Chapitre 1 : un contexte en évolution et des avancées du mouvement paysan sénégalais qui imposent une redéfinition de ses stratégies

Le contexte sénégalais

3. **Une société rurale en pleine évolution, ce qui a des incidences sur les modes de consommation et les nouveaux types de besoins** (source: Gouvernement du Sénégal – suivi DSRP³)
 - Le taux d'accès raisonnable à l'eau potable a connu une progression de 56% en 2000 à 61% en 2005 en milieu rural,
 - Forte tendance à l'électrification rurale, malgré les irrégularités dans la fourniture permanente d'électricité,
 - le taux brut de scolarisation élémentaire est passé de 71,6% à plus de 86% entre 2002 et 2007,
 - Le taux de consultation primaire curative a évolué positivement, mais lentement, passant de 33% en 2002, à 52% en 2005,
 - Le taux de couverture vaccinale est passé de 56% en 2001 à 80% en 2005 et la proportion d'accouchements assistés, de 40% à 62% sur la même période,
4. **Malgré ces progrès, le Sénégal reste profondément pauvre** : 51,2 % des ménages sont en situation d'insécurité alimentaire sévère tandis que 41,3 % en insécurité alimentaire modérée selon le propre site du gouvernement de la république du Sénégal – 2008.

Et la pauvreté reste plus présente en milieu rural avec des revenus par équivalent adulte en deçà du PIB par tête évalué en 2008 à \$US 809, soit 469 318 F CFA (1.285 F CFA/jour) – avec

- une moyenne de 262 598 F CFA par équivalent adulte, soit 719 F CFA/jour) dans le delta du fleuve Sénégal ;
 - 174 618 F CFA, soit 478 FCFA/jour, pour le Centre Nord du Bassin arachidier
 - 125 220 F CFA, soit 343 F CFA/jour, pour le Sud Est du Bassin Arachide
 - 113 496 F CFA, soit 311 F CFA/jour, pour la haute et la moyenne Casamance (*étude RuralStruc*).
5. une période de forte **transition démographique** : La population sénégalaise estimée à 12,9 millions d'habitants en 2010 devrait atteindre les 20 millions en 2030 selon les prévisions des nations unies. Ce processus s'accompagne d'un changement de la structure démographique qui se traduit par une augmentation significative de la population active. L'évolution de l'emploi et des secteurs d'absorption des nouveaux actifs s'impose ainsi comme une question centrale. La cohorte annuelle de jeunes actifs entrant sur le marché du travail est estimée actuellement à 269 000 personnes et devrait atteindre 376 000 en 2025, et 411 000 en 2030 (UNPD, 2009). Concernant le monde rural, cette cohorte passera de 153 000 jeunes en 2010 à 165 000 en 2025. Se pose alors la question urgente de savoir comment fournir des emplois en nombre suffisant et en qualité, pour créer des revenus suffisants à ces jeunes actifs, hommes et femmes.
 6. **L'agriculture doit par ailleurs faire face au plan local, national comme international, à une série de défis**

³ Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (Gouvernement du Sénégal)

Ces défis sont en particulier

- la forte croissance de la demande alimentaire avec en proche souvenir la l'accentuation de la crise alimentaire en 2008,
- la crise climatique avec la menace sur les ressources naturelles et productives,
- les nouvelles formes de concurrence sur l'espace et les ressources naturelles.

Le secteur privé national et international, et la société civile sont concernés au plus haut point, et ils ne peuvent pas rester insensibles à ces évolutions et contraintes. Le mouvement paysan se doit de saisir les nouvelles perspectives de partenariat qui s'imposent.

7. Cela d'autant plus que la désillusion causée par la crise alimentaire de 2008 et les blocages constatés depuis peu au niveau de l'OMC comme au niveau des négociations ACP – UE dans le cadre des négociations commerciales internationales **confortent la position des partisans des solutions nationales et sous-régionales, aux crises que connaissent les économies et sociétés africaines**. Et malgré cela, les avancées réalisées sur le plan ouest africain en termes d'intégration politique et économique, dans le cadre de l'UEMOA et de la CEDEAO connaissent des limites sur le plan opérationnel (*exemple : faible maîtrise des échanges commerciaux intra communautaires et obstacles à la libre circulation des biens*) et même politique (*exemple : division des États, lors des négociations CEDEAO – UE, dans le cadre des APE avec les accords intérimaires signés par un certain nombre d'État*).

L'appréciation des avancées du mouvement paysan et de leurs limites

8. La FONGS a joué un rôle précurseur en posant sur le plan national en 1991, au moment où les ajustements structurels affectaient directement la condition paysanne, la question de l'avenir du paysan sénégalais et en cernant 7 défis pour le mouvement paysan qui était alors en construction. Ces défis étaient ceux de :
 - 1) La maîtrise économique (orientation vers plus de rentabilité);
 - 2) La maîtrise des terres (valorisation et sécurisation du patrimoine foncier) ;
 - 3) La maîtrise du pouvoir (leadership et lobbying) ;
 - 4) La maîtrise des mutations économiques (contexte de libéralisation), des mutations politiques (désengagement de l'Etat), des mutations institutionnelles (recomposition organisationnelle globale) et la maîtrise des valeurs (gestion des contradictions entre solidarité et individualisme) ;
 - 5) La maîtrise des nouvelles solidarités ("mutualiser" les richesses paysannes, "solidarités sur le plan de l'avoir") ;
 - 6) La maîtrise du partenariat par les composantes du mouvement paysan et gestion des relations avec les partenaires d'appui (bailleurs, administration et personnes-ressources)
 - 7) Le développement d'une capacité de proposition paysanne au plan des appuis en matière d'investissements, de crédits, de mesures contre les calamités et sinistres et d'appuis institutionnels.

L'enjeu du positionnement simultané de la FONGS sur les terrains politique et économique sera ajouté comme un huitième défi en 2001.

9. **la construction de stratégies pour relever ces défis :**

- Pendant une première décennie (de 1991 à 2000) la stratégie formulée autour des 7 premiers défis était centrée sur le développement des capacités des membres de la FONGS et la construction du mouvement paysan sénégalais et sous-régional. Parmi les résultats tangibles de la mise en œuvre de cette stratégie, on enregistre les effets durables des pratiques d'échanges et de formations de paysans à paysan, sur le développement de nouvelles initiatives paysannes et associatives (actées dans l'évaluation du dernier programme quadriennal), et la création du cadre national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR) dont l'action a eu des effets très concrets pour l'ensemble des paysans sénégalais avec notamment le plan de relance agricole de 1997, la bonification du taux d'intérêts du crédit agricole, l'exonération des taxes à l'importation des intrants, etc. Et plus l'adoption de la LOASP en 2004.

- Dans la décennie suivante, la nouvelle stratégie définie en 2002 dans le Document d'Orientation Stratégique de la FONGS (DOS) visait au moyen de deux instruments (le PARAD et le FAIR⁴) à promouvoir des actions économiques complémentaires (production, valorisation des produits, financement), prendre des initiatives politiques et renforcer les capacités institutionnelles des associations de façon à contribuer à la construction d'un nouveau type d'économie plus favorable aux ruraux, et à la refondation de la société rurale. L'interpellation en 2006 de l'évaluation du premier PARAD (*"la FONGS doit améliorer sa capacité à tirer des enseignements de ses expériences pratiques, à analyser les transformations en cours en milieu rural afin de donner plus de « consistance » aux propositions de politiques qu'elle est amenée à faire dans le cadre du mouvement paysan sénégalais et international"*) a conduit à engager en 2008 un processus d'évaluation de la problématique – centrale pour les paysans – de l'exploitation familiale, qui a débouché sur le plan politique par la tenue du forum de 2010 où est soutenu un argumentaire solide en faveur de l'exploitation familiale à partir duquel de nouveaux engagements des paysans et de leurs différents partenaires économiques, politiques et sociaux se précisent. Une dynamique nouvelle est enclenchée, portée par le mouvement paysan et non plus seulement par la FONGS qui aura ici aidé ce mouvement à renouveler ses contenus.

10. Par rapport à ces défis de 1991 et 2001 et à travers la mise en œuvre de ces stratégies, la FONGS a contribué dans le mouvement paysan autonome à réaliser des **avancées** certaines. On note particulièrement :

- **La reconnaissance de l'exploitation familiale à travers les documents officiels de politiques aux différents niveaux** (LOASP⁵, PAU⁶, ECOWAP⁷). Dans ces documents officiels de politique, les exploitations familiales sont reconnues comme des acteurs devant être pris en compte dans leur mise en œuvre. Cette reconnaissance est le résultat de combats menés aux différents niveaux par le réseau FONGS – CNCR – ROPPA, et dans lesquels le mouvement paysan autonome a dû faire preuve de capacités à maîtriser les processus, à prendre position et à proposer des alternatives, à développer des partenariats techniques et stratégiques.

⁴ Fonds d'Appui aux Initiatives Rurales (Expérimentation du financement des Investissements des exploitations familiales via les mutuelles d'épargne et de crédit paysannes).

⁵ Loi d'Orientation Agro Sylvio Pastorale, votée en 2004, avec une forte participation du mouvement paysan sénégalais ; mais dont la mise en œuvre souffre de la faible volonté politique.

⁶ Politique Agricole de l'Union économique et monétaire ouest africaine.

⁷ Politique économique des Etats de l'Afrique de l'ouest (CEDEAO)

- **La reconnaissance des savoirs faire paysans à travers leur participation à la gestion et à la mise en œuvre de programmes publics** (PSAOP⁸, PACD⁹, formations stratégiques paysannes, PA PNBG¹⁰, etc.). Dans le cadre de ces programmes financés par des institutions internationales au profit du gouvernement sénégalais, la FONGS a su se positionner et valoriser son savoir faire et son dispositif organisationnel et institutionnel, pour se voir confier la mise en œuvre de services publics au bénéfice de tous les paysans sénégalais, dans des domaines aussi importants que la formation et l'information.
- **La persistance d'un mouvement paysan autonome et qui se développe** : Les récents acquis au niveau de la LOASP et au niveau de la politique agricole de l'union et de l'ECOWAP, de même que les fonctions jouées par le mouvement paysan autonome dans le cadre des négociations commerciales (OMC, UE-ACP) illustrent la pertinence de l'engagement de la FONGS dans la construction du mouvement paysan aux différents niveaux. Ce processus est grandi par la naissance récente de la plateforme africaine, en octobre au Malawi.

Au plan national, le mouvement paysan autonome connaît des hauts et des bas, liés à sa nature de mouvement social dans un ensemble d'acteurs. Ce mouvement paysan autonome a tenté de reprendre l'initiative en organisant en 2010 le forum sur les exploitations familiales et en ravivant le débat de fond sur les politiques agricoles.

La FONGS réaffirme son ancrage dans le Cadre National de Concertation et de Coopération des Ruraux, et a su dans ces dernières années renouveler ses façons de faire envers le mouvement paysan autonome ; on veut citer par là la co-gestion de processus FONGS-CNCR et les services directs FONGS – Autres fédérations membres ou non du CNCR.

- **L'amélioration des connaissances sur la condition paysanne**, permettant du coup de faire évoluer les contenus politiques (cf. Résultats du forum de Novembre/décembre 2010) et les pratiques (nouveau plan stratégique 2011-2015). L'intérêt réside ici en cela qu'il s'agit de production de connaissances paysannes par les paysans, avec ici également des processus et des partenariats maîtrisés.

C'est ainsi les paysans sénégalais apportent une forte contribution dans les débats sur des dimensions qu'ils ont exploré en valorisant leur double statut de « sujet » et d' « acteur » pour le développement agricole et rural. Ces dimensions sont entre autres :

- Les économies et sociétés rurales sénégalaises (Typologies, flux et pôles socio économiques en milieu rural, Investissements, etc.),
- La productivité globale et les différentes fonctions socio économiques des exploitations familiales,
- La gestion de l'espace et des ressources avec notamment les questions relatives à la gestion des terroirs et l'aménagement du territoire.

L'expérience de la FONGS dans ce domaine précis d'observation et de production de connaissances paysannes par les paysans ouvre des perspectives certaines, en vue la

⁸ Programme de Services et d'Appuis aux Organisations de Producteurs.

⁹ Programme pour une Agriculture Compétitive et Durable.

¹⁰ Programme d'Appui au Programme National de Bonne Gouvernance.

mise en place d'un observatoire sous-régional des exploitations familiales, pour lequel le CNCR et le ROPPA¹¹ ont déjà manifesté leur intérêt.

- **L'amélioration des pratiques et de la condition des membres au niveau local**, avec diverses initiatives portées par les associations :
 - amélioration des rendements agricoles des membres sur les filières céréalières et maraîchères,
 - amélioration de l'accès des membres aux semences de qualité et adaptation des systèmes de production,
 - valorisation des produits agricoles par la transformation (transformation du riz et de l'arachide),
 - mise en marché des produits agricoles (filiale arachide),
 - financement des campagnes agricoles et des investissements des exploitations familiales par les structures paysannes de financement décentralisé,
 - sécurisation foncière,
 - planification stratégique des associations et développement local).

Mais ces réussites restent ponctuelles, dispersées, et à petite échelle. Des marges de progrès importants existent encore et il est nécessaire de pouvoir passer à des échelles beaucoup plus importantes.

11. Ces avancées n'épuisent pas les défis, mais frayent des chemins plus précis que la FONGS devra emprunter, forte des apports du processus d'évaluation de la productivité des exploitations familiales, et de l'analyse critique de ses approches et expériences passées.

Au-delà de ces résultats, il s'agit de reconnaître qu'aux différents niveaux **on bute sur l'opérationnalisation** : « *Comment appuyer (concrètement) et développer les exploitations familiales ?* ». Malgré les textes favorables et les initiatives prises, l'impact au niveau des exploitations familiales est très faible – L'analyse critique des politiques agricoles sénégalaises et plus particulièrement de la GOANA illustre le fait que même lorsque des montants importants sont injectés, faute d'avoir été bien ciblés et acheminés ils n'ont aucun impact sur la réduction de la pauvreté.

Après avoir contribué à clarifier « Comment ça se passe au niveau des exploitations familiales ? » la FONGS doit apporter sa contribution sur le « Comment appuyer et développer les exploitations familiales ? ». C'est l'objet central de la nouvelle stratégie présentée dans le présent plan.

12. **Les "fondamentaux" de la FONGS ne changent pas : il s'agit de l'identité et de la vision.** La finalité de l'action de la FONGS est la promotion d'une économie rurale renouée : une économie de promotion, profitable aux ruraux, équitable et durable qui soit profitable aux sociétés paysannes, permettant au paysan de vivre correctement dans le village et de voir son avenir sécurisé. Une économie qui s'attaque à lutter contre la pauvreté persistante, assure une bonne gestion des ressources naturelles, réduise les inégalités et valorise les aspects positifs de nos cultures (*FONGS, 2002, Document d'Orientation Stratégique, 74 pp, p 42*).

¹¹ Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest.

La FONGS a par ailleurs réaffirmé son identité paysanne, son ancrage dans le CNCR, et sa construction orientée sur la mobilisation d'un mouvement paysan fort, crédible et engagé au profit du bien être des Exploitations Familiales.

13. Le nouveau défi que la FONGS doit relever est celui de « la capacité des exploitations familiales à nourrir durablement les sénégalais et à créer de la richesse aux différents niveaux ». il ne peut être relevé sans l'engagement des paysans et de leurs organisations dans de nouvelles pratiques. Ce défi revêt plusieurs dimensions, dont celles relatives à :
 - L'adaptation des systèmes de production
 - La maîtrise des chaînes de valeurs
 - La maîtrise de la reconversion économique des paysans qui sortent de l'agriculture
 - La maîtrise des migrations et de leurs impacts
 - La maîtrise de l'espace dans ses dimensions technique, socio organisationnelle, politique et juridique
 - La gouvernance économique aux différents niveaux
 - L'autonomie et l'adaptation socio organisationnelle des structures paysannes aux différents niveaux (local, régional, national, international)

14. La nouvelle stratégie que la FONGS définit pour répondre à leurs attentes est définie sur 5 ans, au bout desquels elle pourra être réajustée, mais sa portée sera vraisemblablement plus longue (une nouvelle décennie, s'il en va comme pour les deux précédentes ?).

Chapitre 2 : les orientations de la stratégie (axes)

15. L'évaluation de la problématique de l'exploitation familiale permet d'affirmer que les exploitations familiales peuvent nourrir le Sénégal à trois conditions :

- a) **repenser l'approche de la productivité** des exploitations en tenant compte des fonctions complémentaires qu'elles assurent :
 - i. production agro-sylvo-pastorale,
 - ii. production non agricole,
 - iii. consommation familiale,
 - iv. gestion du terroir,
 - v. transmission de connaissances et de valeurs sociales
- b) Faire en sorte que les exploitations familiales **maîtrisent mieux leur espace et renouvellent leurs bases de ressources naturelles**, et ainsi assurent de façon durable les bases du progrès de leurs performances et de leur reproduction
- c) **Construire un tissu économique et social régional** *qui stimule ces progrès et améliore les conditions de vie et de travail dans le monde rural.*

C'est selon ces trois lignes que sont définis les axes de la stratégie

- 1) améliorer durablement la productivité globale des exploitations familiales
- 2) améliorer la maîtrise de l'espace et le renouvellement de leurs bases de ressources naturelles par les EF et leurs organisations
- 3) contribuer à la construction d'un tissu économique et social qui améliore les conditions de vie et de travail en milieu rural

a. Axe stratégique 1 : Améliorer durablement la productivité globale des exploitations familiales

16. « **Productivité globale des exploitations familiales** », **une nouvelle approche** : le discours sur l'exploitation familiale est en évolution avec l'invitation des organisations paysannes à repenser l'approche générale de la productivité globale des exploitations familiales.

Les membres de la FONGS sont des associations (31) elles-mêmes constituées de 3000 groupements villageois composés de paysannes et de paysans membres d'exploitations familiales.

Ces membres partagent la conviction que l'amélioration de la productivité agricole passe par l'augmentation des rendements (*de la terre, du troupeau*) et/ou par l'augmentation du volume de la production par actif (*amélioration de la productivité du travail*), ne serait-ce que pour que leur patrimoine, leurs investissements et leurs effets soient mieux valorisés.

En introduisant la notion de « Productivité globale des exploitations familiales » à partir des différentes fonctions socio économiques que ces dernières exercent, les organisations paysannes soutiennent que l'objectif d'améliorer la « Productivité agricole » ne peut pas être poursuivi de façon isolée car au moins deux autres objectifs en sont indissociables :

- 1) il s'agit tout d'abord de la gestion durable des ressources naturelles : maintien/restauration de la fertilité des terres agricoles et des pâturages, exploitation des ressources hydriques, forestières et halieutiques permettant leur renouvellement, préservation de la biodiversité, etc. ;

- 2) il s'agit ensuite de l'objectif de création d'emplois et de la promotion du travail décent qui doit être pris en compte dans le choix entre les différentes options visant l'augmentation de la productivité du travail.

17. L'amélioration de la productivité globale des exploitations familiales **impacte**

- a. De façon immédiate, sur l'**autonomie alimentaire et financière de la famille rurales**, et donc sa cohésion, son organisation, sa dignité. Cet impact concerne ainsi une grande partie de la population du Sénégal.
- b. selon la façon dont ces performances sont obtenues, sur la **gestion durable** et la **reproduction des ressources naturelles**,
- c. Au-delà, ces performances conditionnent le **dynamisme des économies locales** et de l'**économie nationale** (PNB, balance commerciale...), ainsi que la **sécurité alimentaire des populations** puisque l'agriculture familiale approvisionne les marchés ruraux et urbains et peut favoriser le développement du secteur agro-alimentaire et des services para-agricoles.

18. *cinq changements significatifs vont être ciblés par la stratégie pour produire cet impact. Ils sont formulés ici en termes d'images vers lesquelles les exploitations familiales sénégalaises doivent évoluer*

- 1) Des exploitations familiales en capacité de se nourrir de façon autonome des activités agro sylvo pastorales, sans dépendre des autres
- 2) Des exploitations familiales en capacité d'augmenter durablement la production primaire en combinant de façon performante les 4 leviers que sont : 1) la **diversification** de la production primaire, 2) le recours à des **techniques de production durable**, 3) la **bonne mise en marché**, et 4) l'accès aux **financements appropriés**
- 3) Des exploitations familiales en capacité de combiner les activités agro sylvo pastorales et les activités non agricoles qui assurent l'équilibre des revenus, et consolident les performances de l'exploitation (complémentarité des activités, acquisition d'équipement, de cheptel à partir des revenus agricoles et non agricoles)
- 4) Des exploitations familiales qui maîtrisent leurs dépenses et qui ne souffrent pas de dépendance
- 5) Des exploitations familiales en capacité d'accéder à des crédits adaptés et de maîtriser leur endettement

b. Axe stratégique 2 : Améliorer la maîtrise de l'espace et des ressources naturelles par les exploitations familiales et leurs organisations

19. *L'impact* de la maîtrise paysanne de l'espace sur l'exploitation familiale et la société paysanne peut être analysé sur trois plans :

- d. Il est d'abord psychologique et culturel : l'identité paysanne est liée à la terre (ou au troupeau qui se déplace dans l'espace pour le pasteur), source de connaissances (les secrets de la brousse, de la vache, de l'eau...), socle des projets du paysan, et référence commune de la famille.
- e. Il est ensuite technique et économique : la productivité de l'exploitation familiale dépend en grande partie de celle de la terre et du renouvellement des ressources naturelles (eau, fertilité, tapis herbacé). Elle est également conditionnée par

l'étendue des superficies disponibles pour cultiver ou élever. La qualité et la taille de l'espace de production, et les fonctionnalités de l'espace économique environnant dans lequel est insérée l'exploitation, conditionnent les possibilités de promotion de la famille.

- f. Enfin il est social et politique : la sécurité sur l'espace est un puissant facteur de paix sociale et d'amélioration des relations, donc de la vie en société.

20. *Quatre changements significatifs au niveau des relations entre les paysans et les autres catégories d'acteurs vont être ciblés par la stratégie pour produire cet impact :*

- 6) Les paysans et leurs organisations sont informés et participent aux concertations pour gérer l'espace
- 7) Les paysans et leurs organisations créent un rapport de forces favorable à la prise en compte de l'importance des activités agro sylvo pastorales dans les plans d'aménagement
- 8) Les pratiques individuelles et stratégies collectives d'exploitation/valorisation, et les lois et règlements, favorisent la reproduction des ressources et l'augmentation de leur valeur, et la sécurisation foncière des exploitations familiales
- 9) Les paysans ont des attitudes et des comportements favorables à la gestion durable des ressources naturelles, et mobilisent les collectivités locales et les pouvoirs publics sur l'importance du foncier

c. Axe stratégique 3 : Contribuer à la construction d'un tissu économique et social régional qui stimule ces progrès et améliore les conditions de vie et de travail dans le monde rural

21. Cette nouvelle économie et société a un impact à trois niveaux

- g. Le premier effet que l'on peut attendre d'une redynamisation de l'économie et de la société rurale est de rendre plus attractive la vie dans le monde rural, et ce faisant d'y retenir les jeunes qui actuellement ne voient pas d'autre avenir pour eux qu'en le quittant. Pour cela, il faut d'abord pouvoir travailler au pays et y trouver un emploi rémunérateur. Il faut d'autre part que le monde rural donne envie d'y vivre, qu'il soit socialement et culturellement attrayant. Et pour cela il faut que l'espace soit vivable, c'est-à-dire qu'il soit bien aménagé. Alors les familles, qui constituent la cellule de base de l'exploitation familiale, ne se disperseront plus comme elles ont en plus en plus tendance à le faire.
- h. Le second effet à rechercher est de rendre l'économie rurale plus performante, afin qu'elle produise plus de richesses. Ceci suppose notamment que les communications internes à chaque zone et avec l'extérieur soient fluides, et que les acteurs économiques disposent de services et infrastructures appropriés. Alors les exploitations familiales amélioreront leurs performances et contribueront plus fortement à nourrir le Sénégal.
- i. Enfin on peut attendre de cette "refondation" de la société rurale qu'elle favorise une plus grande prise de responsabilité des acteurs ruraux, à travers notamment une réelle décentralisation.

22. *Quatre changements significatifs globaux vont être ciblés par la stratégie pour produire cet impact :*

- 10) Les investissements publics et privés réalisés répondent aux attentes des organisations paysannes et ont des impacts positifs sur les activités des exploitations familiales
 - 11) Des pôles régionaux de développement émergent et fonctionnent, et ont un impact positif sur la promotion économique des terroirs
 - 12) L'intégration des apports des migrants (économiques et socio culturels), en bonne synergie avec les politiques de décentralisation et de promotion du développement local, a un impact positif sur les activités en milieu rural (notamment les activités agro-sylvo-pastorales)
 - 13) Existence de mécanismes et outils de concertation, de négociation, et d'adoption de politiques favorables aux paysans
23. Sur chacun de ses trois axes, des indicateurs de suivi des changements significatifs visés ont été identifiés dans l'évaluation de la problématique de l'exploitation familiale, et des lignes d'action ont été identifiées. Elles seront opérationnalisées dans les plans d'action en fonction de la mobilisation des ressources et des opportunités de financement.

Chapitre 3 : Les modes opératoires

24. On répond ici à la question de savoir « Quelle approche pour accompagner la mise en œuvre des changements significatifs cités ? ». La FONGS dispose en effet d'un savoir faire en matière d'appui, mais elle est ici consciente de la nécessité d'ouvrir des voies nouvelles pour relever le défi de la mise en œuvre de ces changements.
25. Les transformations nécessaires pour que ces changements concrets visés se traduisent dans les faits seront mises en œuvre par **les acteurs qui ont la décision** pour agir ; il s'agit d'**acteurs directs** à la base, et d'**acteurs indirects**.
26. L'**option prise** dans le cadre de ce plan est de faire un recentrage sur les associations pour atteindre les acteurs directs, et d'utiliser le canal du mouvement paysan pour atteindre les acteurs indirects.

a. Le recentrage sur les associations pour atteindre les acteurs directs : Option et démarche

27. Les **acteurs directs** des économies et sociétés rurales sont principalement les familles rurales, mais aussi les structures sociales paysannes de base, les opérateurs privés et autres unités économiques, les structures de financement, les collectivités locales, les services techniques déconcentrés, etc.

Ce sont les associations membres de la FONGS qui peuvent avoir une influence directe sur ces acteurs. Leur proximité suffisante avec les acteurs à la base leur confère une importance éminente pour stimuler et accompagner la mise en œuvre des transformations visées par la stratégie, et impose comme premier choix stratégique de **centrer la stratégie sur les associations**.

28. Ce recentrage suppose d'abord que l'on procède à un **repérage** permettant de "cartographier les associations" du point de vue leurs pratiques et préoccupations actuelles par rapport à la problématique de l'exploitation familiale (certaines placent déjà ces questions au cœur de leurs préoccupations, d'autres à la périphérie), et de réactualiser l'analyse de leur dynamisme (associations en essor, associations qui se cherchent, associations en léthargie)
29. La FONGS apportera ensuite en travaillant avec elles une attention particulière à deux aspects :
 - 1) la prise de décision et sa mise en œuvre par les acteurs concernés par chaque changement ou innovation (la famille par rapport à la transformation de ses modes de production ou de son organisation, la communauté rurale par rapport à la gestion de l'espace et des ressources etc...)
 - 2) la diffusion des innovations pour changer d'échelle (massifier), par deux voies identifiées :
 - La **diffusion de paysan à paysan** (ou *de famille à famille*). C'est le mécanisme à la fois « de base » et « à la base » et « par la base » que la FONGS ne peut pas initier, mais peut favoriser en renforçant les capacités des responsables et des animateurs paysans à animer des « dialogues de proximité » nourries par

les pratiques innovantes identifiées et capitalisées, dans le domaines des priorités (axes stratégiques) et sur les changements/transformations recherchées.

- La **stratégie d'influence** de la FONGS (*d'organisation à organisation*), par laquelle la FONGS partage ses connaissances et son expérience avec d'autres organisations paysannes ou opérateurs en développement (par exemple l'ANCAR) et permet par là la démultiplication à partir d'autres centres et à travers d'autres réseaux des approches et pratiques en rapport avec sa stratégie. On a bien sûr une bonne illustration de la mise en œuvre de telles stratégies d'influence à travers le processus du forum sur lequel on revient dans les points qui suivent.

Ce point nous sert de d'ailleurs de transition pour aborder la question du mode opératoire avec les acteurs indirects.

b. Le mouvement paysan comme canal pour atteindre les acteurs indirects – Option et démarche

30. Les **acteurs indirects** des économies et sociétés rurales n'agissent pas directement, mais sont aussi déterminants par les choix qu'ils font et les décisions qu'ils prennent. Ces acteurs indirects sont : l'Etat, les organisations de la société civile, les partenaires au développement, etc.

Vis-à-vis de ces acteurs, la FONGS a depuis 1991, fait l'option stratégique d'agir dans un mouvement paysan fort et autonome, capable de porter les intérêts des ruraux.

31. La FONGS a réaffirmé son engagement dans le CNCR, et tire les enseignements du processus du forum de 2010, notamment en termes d'alimentation de la réflexion et de portage des résultats. On rappelle que le forum sur l'exploitation familiale organisée en 2010 à Dakar est l'aboutissement du processus de capitalisation et d'évaluation de la productivité des exploitations familiales, initiée par la FONGS en fin 2008. Sur ces deux années,

- 1) la FONGS a cherché à prendre l'initiative dans un contexte nouveau (***prise de responsabilité***),
- 2) elle s'est questionnée sur la bonne porte d'entrée,
- 3) elle a conduit un processus dans son propre réseau,
- 4) elle a partagé et approfondi avec les autres sans perdre l'initiative.

32. Ces quatre éléments constituent une démarche claire de ce que doit être l'action de la FONGS dans le mouvement paysan, pour influencer les décisions des acteurs en aval. Ce qui impose comme second choix stratégique, **d'agir à travers le mouvement paysan autonome**. A ce sujet, la FONGS développera également des relations directes avec les fédérations membres du CNCR.

C. Deux options stratégiques combinées :

33. le centrage sur les associations pour accompagner la mise en œuvre des transformations au niveau des acteurs de la base et l'action à travers le mouvement paysan pour influencer les acteurs indirects sont deux approches combinées. La FONGS mise encore sur sa position

intermédiaire, qui lui permet de toujours tirer les enseignements des transformations en cours en milieu rural et des pratiques de ses membres (conséquence du centrage sur les associations), pour donner de la consistance aux propositions qu'elle est amenée à faire dans le cadre du mouvement paysan (mouvement paysan comme levier).

34. Cette combinaison a été effective dans le cadre du processus de capitalisation et d'évaluation de la productivité des exploitations familiales. Et dans le cadre de ce plan stratégique, elle devrait l'être de façon plus formelle avec à terme, l'animation d'un **observatoire sur les exploitations familiales en Afrique de l'ouest**, dont quatre principes garantissent l'appropriation des résultats par le mouvement paysan
- i) la maîtrise du processus d'alimentation par la FONGS
 - ii) le partenariat (notamment avec les autres organisations paysannes, avec IPAR, et avec les personnes ressources)
 - iii) la valorisation de son dispositif d'animation (dispositif FONGS : secrétariat général, coordinations régionales, associations, exploitations familiales, animateurs)
 - iv) l'intérêt des paysans pour la problématique traitée : à ce sujet, les trois orientations stratégiques présentées au chapitre 2 et qui découlent de cette phase d'évaluation de la productivité des EF sont une bonne base

Chapitre 4 : conséquences sur les relations avec les différents acteurs

35. Il découle de ces modes opératoires quatre redéploiements de la stratégie par rapport aux acteurs : les relations associations / acteurs à la base, les relations fédération / associations membres, les relations FONGS / mouvement paysan, les relations FONGS / autres opérateurs en développement.
36. les relations associations / acteurs à la base sont de diverses formes :
- Relations associations / membres, à consolider en termes de services économiques, en rapport avec la vision de l'économie à promouvoir ;
 - Relations associations / mouvement paysan (CRCR, CLCOP), en termes d'alliances et de participation ;
 - Nouveaux engagements dans les collectivités décentralisées (ou pour les influencer)
 - Nouvelles alliances à contracter par l'association avec les acteurs régionaux : opérateurs économiques, acteurs de la société civile, élus locaux, etc. (en rapport avec les champs nouveaux que les axes de la stratégie ouvrent)

La capacité des associations à jouer de nouveaux rôles suppose le développement d'une nouvelle conscience politique que seule une animation sociale peut susciter. Les leaders et animateurs des associations paysannes ont un rôle crucial à jouer dans ce champ. Et il conviendra d'imaginer des modalités d'appui/accompagnement qui leur permettent d'intérioriser les idées-forces portées par le plan stratégique et par le mouvement paysan et de renforcer leur engagement "militant".

37. Relations fédération / associations

- La fédération va *rechercher avec les associations* de « nouvelles approches » de l'appui aux membres. Sur ce plan par exemple, l'appui aux exploitations familiales va nécessiter une nouvelle entrée visant à partir de ce que les associations font déjà de mieux dans ce domaine.

En partant des 711 exploitations familiales volontaires qui constituent la base expérimentale du suivi et de l'appui aux exploitations familiales, la FONGS va susciter des dynamiques d'appropriation des priorités et changements stratégiques qui orientent son plan stratégique. Ainsi par exemple, elle va proposer aux associations, des modalités de « mise en marché » de produits agricoles respectant un certain nombre de conditions de production en rapport avec les transformations recherchées au niveau des exploitations familiales.

Cette entrée sur la mise en marché « conditionnée » permet en effet aux associations et à la FONGS de mieux repérer les exploitations familiales qui décident d'innover, de mieux cerner la portée des innovations, et par suite d'être mieux à même de faciliter la diffusion à grande échelle des innovations réussies.

- Ceci va conduire à redéfinir le mandat des coordinations régionales, dont la planification des actions sera axée essentiellement sur l'accompagnement des associations (veille, suivi, accompagnement) et la participation à la vie régionale dans le cadre des CRCR.

38. Relations FONGS / mouvement paysan

- Alors que dans le PARAD la FONGS expérimentait et pratiquait "en double commande" avec le CNCR (parallélisme des coordinations régionales et des CRCR, double suivi des campagnes agricoles...), dans cette stratégie la FONGS devrait beaucoup plus fortement fonder ses engagements politiques avec ceux du CNCR, tout en se donnant les moyens d'alimenter et d'inspirer le processus.
- Elle va cependant continuer de développer une force d'anticipation et de proposition pour le mouvement paysan, sur la base des expériences qui seront faites à travers la mise en œuvre de la présente stratégie.
- Elle va développer des collaborations directes au niveau national avec les fédérations membres du CNCR, et au niveau international avec les fédérations et plateformes paysannes (en Afrique de l'ouest, en Afrique, et dans le monde), pour partager ses acquis et apprendre également des autres.

39. Relations FONGS / autres opérateurs en développement

- Ces acquis attendus de la mise en œuvre de cette stratégie en terme de "savoir-faire" vont pouvoir également être mis à la disposition d'autres opérateurs en développement (étatiques, privés, nationaux ou internationaux), comme cela a déjà été le cas en matière de connaissance de la réalité des exploitations familiales.

Chapitre 5 : la conduite de la stratégie

a. Le conseil d'administration au cœur du pilotage de la stratégie

40. Le conseil d'administration où toutes les associations membres sont représentées est l'instance de souveraineté qui a la charge du pilotage stratégique du plan. C'est une conséquence directe du choix du recentrage sur les associations pour atteindre les acteurs directs à la base. La bonne mise en œuvre des changements significatifs visés par ce plan dépend de la traduction en actes sur le terrain, des orientations prises dans ce conseil d'administration.

41. La fédération a testé pendant ces trois dernières années

- des formes de séminaire du conseil d'administration ayant pour but d'améliorer la maîtrise par les membres : des programmes mis en œuvre, des engagements contractés, du contexte national et international, etc.
- la feuille de route comme outil de planification annuelle des résultats à atteindre et des activités.

Ces pratiques doivent être renforcées par exemple par une plus grande contribution des membres du CA qui auront su restituer et partager leurs différentes expériences sur le terrain. Il s'agit de passer d'une démarche où le comité de pilotage élargi (Cellule nationale d'appuis techniques et coordinateurs régionaux) élabore un rapport de suivi et une programmation et les soumet au conseil d'administration pour validation, à une démarche plus dynamique où les membres du CA peuvent s'appuyer davantage sur leurs réalités associatives, pour mieux alimenter le suivi et la programmation. Le comité de pilotage élargi doit apporter un appui dans ce sens.

b. Des coordinations régionales au service des associations

42. Les coordinations régionales axent leur programmation sur

- l'accompagnement et le suivi des programmations des associations,
- la mise en œuvre et le suivi au niveau régional, des actions de la fédération (dispositif de formation, informations, gestion administrative et comptable, etc.)

c. Le travail en réseau comme mode de fonctionnement du comité de pilotage

43. Le comité de pilotage restreint, constitué des appuis techniques, est coordonné par le secrétaire général élu, lui-même sous la responsabilité directe du président du CA. Les appuis techniques sont spécialisés dans différents domaines sur lesquels porte le plan, et ils constituent un cadre collectif de pilotage technique de la stratégie. Il s'adjoint l'accompagnement d'autres personnes ressources selon ses besoins et les enjeux.

44. Le plan stratégique donne les différentes orientations, les changements recherchés, les approches et les lignes d'action principales. La FONGS négocie progressivement les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Ainsi, chaque année, compte tenu des priorités et des ressources disponibles, une feuille de route est élaborée et soumise au conseil d'administration. Les rapports semestriels et annuels font le point par rapport à cette feuille de route et par rapport au plan stratégique.

d. Le Suivi Evaluation Prévision (SEP)

45. La FONGS a des pratiques de suivi de programme et de suivi stratégique (bilans stratégiques, évaluations) dont l'intégration nécessaire sera facilitée par ce plan stratégique. Cette intégration sera d'autant plus réelle que les associations auront impulsé et développé une pratique de SEP à leur propre niveau, afin de renforcer leurs propres capacités stratégiques, et par suite celle de la FONGS.
46. Pendant ces dix dernières années, la FONGS a développé un dispositif basé sur
- le suivi de sa stratégie (Bilans stratégiques, Evaluations externes, Evaluation de la problématique centrale qui mobilise)
 - le suivi des instruments de la mise en œuvre de sa stratégie (PARAD, FAIR entre 2002 et 2010)
 - le suivi de terrain
 - les rencontres du consortium de partenaires pour élargir les réflexions, réorienter le partenariat, etc.
47. Ce dispositif a souffert de « l'affaiblissement » du consortium qui a vu les marges de manœuvres des différents participants réduites par les procédures auxquelles ils sont liés malgré la conscience partagée qu'il constitue un cadre stratégique pertinent de suivi et de négociation¹². Ces contraintes ont amené la plupart des partenaires à avoir leur propre cadre logique et à demander leur propre rapport. Ce qui a rendu le SEP particulièrement complexe, sans pour autant mettre en doute la pertinence du consortium comme cadre d'élargissement de la réflexion stratégique.
48. la redynamisation du consortium de partenaires autour de la problématique concrète que vit actuellement l'Afrique et le monde est un élément important du pilotage du plan. Les rencontres biennuelles organisées pendant ces 10 dernières années ont eu à chaque fois un impact significatif¹³ sur la stratégie de la FONGS. Mais il doit permettre également d'avoir un impact significatif sur les différentes dimensions du partenariat : le partenariat à l'intérieur du pays (FONGS – Acteurs publics et privés), le partenariat sud / sud, le partenariat nord / sud, et plus globalement avoir un impact significatif sur les politiques de l'aide et de la coopération.
49. Au plan plus opérationnel, le SEP du plan stratégique est bâti autour des 13 nœuds stratégiques (*sur lesquels portent les changements significatifs visés et décrits au chapitre 2*) que l'évaluation de la problématique de la productivité des EF a permis d'identifier. Il s'intéressera à trois niveaux :
- le suivi de la stratégie, en rapport avec la lecture du contexte (défis, enjeux) et l'évaluation des orientations stratégiques définies et de leur mise en œuvre (avancées, limites), l'analyse des facteurs influents et du jeu des acteurs en lien avec les risques et hypothèses pré définis, la redéfinition de la stratégie. Dans la pratique de la FONGS, ce suivi a souvent été fait dans le cadre de bilans stratégiques combinés à des évaluations externes. Mais on voit bien la portée que peut avoir la nouvelle démarche expérimentée en 2009/2010, avec une évaluation portant sur une problématique

¹² L'idée de substituer l'évaluation de la problématique de la productivité à une évaluation classique de programme est née dans le cadre de la rencontre du consortium de décembre 2008 à Bruxelles.

¹³ C'est lors de la rencontre FONGS / Consortium de décembre 2008 que la décision a été prise ensemble de remplacer l'évaluation externe classique du programme de la FONGS par l'évaluation de la problématique sur laquelle elle travaille. L'événement du forum à l'horizon 2010 était déjà évoqué dans cette rencontre.

centrale : l'évaluation de la problématique de la productivité des exploitations familiales.

- le suivi des engagements spécifiques ayant contribué à la mise en œuvre du plan stratégique. Il comprend en plus des projets et programmes spécifiques, le suivi et l'évaluation de la feuille de route annuelle (engagement vis-à-vis du conseil d'administration). Il est fait sous la responsabilité des chargés de programmes.
- le suivi de terrain, fait par les associations avec un accent particulier sur les initiatives locales (production, activités post production, non agricole, financement, etc.). Ce suivi de terrain est renforcé par le suivi des exploitations familiales et le suivi des campagnes agricoles, bâtis sur les dispositifs associatifs. Il est continu, alimente les deux premiers niveaux de suivi (stratégie et engagements spécifiques). Les associations sont confrontées aux contextes locaux qu'elles tentent de rendre favorables aux conditions de leurs membres et des populations qu'elles représentent. Elles sont donc les mieux à même de produire des informations et enseignements sur ces contextes et sur les initiatives socio économiques qui s'y développent. Les associations produiront alors leurs propres rapports annuels, censés non seulement renforcer leurs propres capacités stratégiques par les processus qu'ils génèrent, mais également censés alimenter le suivi de la stratégie et des engagements spécifiques.

e. La gestion administrative et financière

50. La gestion des ressources est assurée par un dispositif administratif, financier et comptable, remontant des coordinations régionales au secrétariat national. Le manuel de procédures est réactualisé et prend en compte les procédures spécifiques des programmes publics de plus en plus présents dans l'action de la FONGS.
51. La FONGS organise chaque un audit financier de ses comptes. Cet audit est global, malgré les audits spécifiques exigés dans le cadre de certains programmes.

f. La formation stratégique au service d'une vision

52. Le fait que la formation soit un domaine incontestable de renforcement des capacités justifie que la FONGS développe par rapport à elle une démarche particulière. La formation dont il s'agit ici est stratégique, et vise pour les apprenants des capacités d'analyse et de planification stratégique. Cette formation n'est également pas neutre, car elle garde en ligne de mire une vision d'une agriculture et d'un développement rural porté par les exploitations familiales.

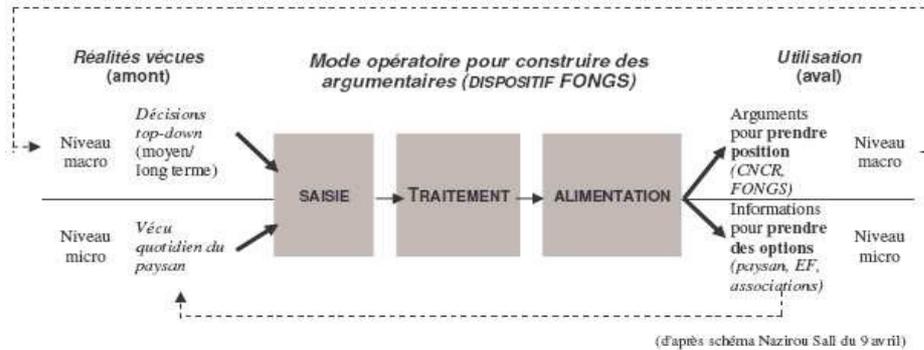
La FONGS a adopté un certain nombre de principes pour la formation. A savoir :

- la valorisation des expertises et pratiques paysannes
- le partenariat avec les structures officielles (Centres et structures de formation, BFPA, universités)
- le partenariat avec les expertises privées
- l'adaptation des parcours pédagogiques .

Le dispositif se veut paysan, pérenne, performant et au service d'une vision.

g. L'information et la communication

53. Il s'agit d'un système, bâti sur les capacités à produire des informations et connaissances à la fois sur les politiques, lois et programmes (donc l'amont), et sur les réalités du terrain (l'aval).



54. L'efficacité du mécanisme de construction d'argumentaires de la FONGS dépend de la fonctionnalité et de la complémentarité :

- du suivi des réalités vécues (le quotidien du paysan), et
- de l'action de veille sur les politiques nationales et internationales qui impactent sur la condition du paysan.

55. La collecte et saisie (disponibilité) est assurée par les dispositifs d'animation des associations (avec l'appui des coordinations régionales) et le dispositif de veille animé par le service information / communication.

56. Le traitement se fait aux différents niveaux (familles, villages, associations, ZAE, national),

57. la finalité du mécanisme est d'alimenter

- Informations / diffusion des bonnes pratiques pour susciter des prises d'option aux niveaux des acteurs directs
- Construction d'argumentaires pour prendre des positions et élaborer des propositions dans le cadre du mouvement paysan.

58. Chapitre 6 : le financement

59. Le plan stratégique est la référence par rapport aux orientations et priorités que se donne la fédération, et par rapport aux modalités de mise en œuvre. La FONGS mobilise progressivement les ressources nécessaires à son financement, en négociant des lignes d'actions (voir annexes sur les lignes d'action) avec ses partenaires potentiels et en mobilisant des ressources propres. Le plan stratégique sera financé par trois mécanismes différents : la mobilisation des ressources propres, l'accès aux fonds publics, les subventions des partenaires.

60. **Les ressources propres feront 15% du financement global du plan.** Elles sont de trois types :

- les cotisations des membres, fixées par le CA selon la taille de chaque association. Ces cotisations représenteront 5% du coût global du plan.
- les revenus des prestations de services, notamment dans le domaine de la formation et dans le domaine de l'appui à d'autres fédérations sénégalaises et d'Afrique. Cette dernière ligne a porté ces deux dernières années sur la gestion comptable et financière, sur le genre et le développement socio organisationnel. Les revenus des prestations de services représenteront 5% du coût global du plan.
- Les revenus tirés des intérêts du fonds de refinancement des investissements mis en œuvre par le réseau de mutuelles d'épargne et ce crédit des associations membres. Ces revenus représenteront également 5% du coût global du plan.

On souligne sans réellement prendre en compte les fonds de crédit mobilisés par les membres dans le cadre des mutuelles d'épargne et de crédit. Ces fonds mobilisés et gérés localement ne sont pas comptabilisés au niveau de la FONGS, et ne sont donc pas pris en compte dans le coût global du plan (Ce serait trop complexe), mais ils peuvent représenter jusqu'au double de ce coût global du plan.

61. les fonds (programmes) publics sont les subventions obtenues dans le cadre d'appels à proposition lancés pour la mise en œuvre de programmes nationaux contractés par le gouvernement du Sénégal dans le cadre de coopérations multilatérales (Banque mondiale, UE, FIDA, etc.). **Ces ressources publiques représenteront 20% du coût global du plan.**

62. **Les financements directs des partenaires font 65% du coût global du plan.** Il s'agit de partenaires privés et publics qui soutiennent la stratégie et l'action politique de la FONGS, et avec qui des lignes d'actions sont négociées pour orienter et chiffrer leurs contributions.

63. Les ressources nécessaires pour le financement du plan stratégique sont estimées à 600 millions de francs CFA par an, soit 3 milliards pour la période 2011 – 2015. l'annexe sur les lignes d'action donne une idée de la répartition de ces lignes selon les priorités.