



République du Sénégal

Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Sénégal

FONGS - ACTION PAYSANNE

B.P. A 269 THIES, Tél. 33 939 58 58 Fax : 33 951.23.52

E-mail: fongs@orange.sn Web : www.fongs.sn

FONGS

Renforcement des capacités entrepreneuriales et d'adaptation aux changements structurels
des exploitations familiales sénégalaises

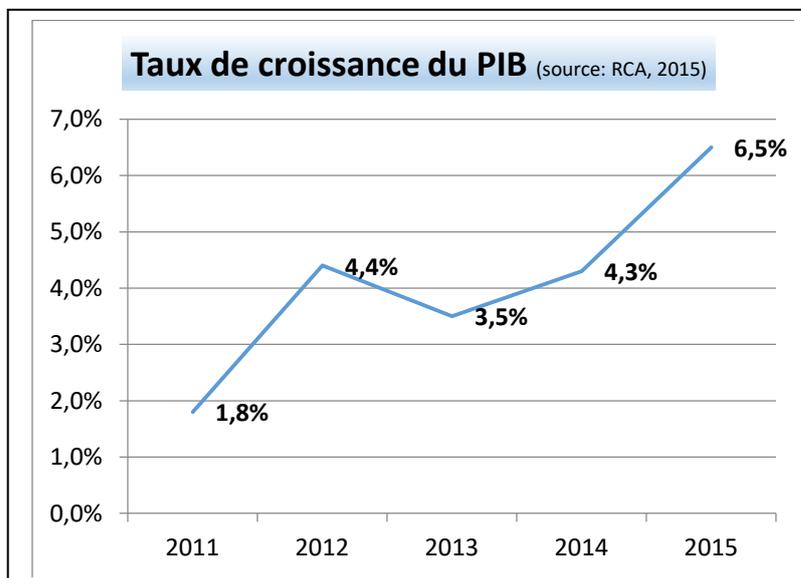
Sommaire

1	Contexte de l'agriculture et du monde rural sénégalais	3
1.1	Grandes tendances de l'économie et de l'agriculture sénégalaise	3
1.2	Potentialités et contraintes de l'agriculture sénégalaise (au sens large).....	4
1.2.1	Evolution des performances sur les différentes filières agro pastorales	4
1.2.2	Lecture paysanne de la condition et des réalités des exploitations familiales sénégalaises.....	10
1.3	Au cœur des défis, celui de l'accompagnement de la modernisation des EF par leurs propres voies.....	11
1.4	Le Plan Sénégal Emergent: principale référence des orientations des politiques publiques au Sénégal	13
1.5	Les orientations de l'ECOWAP+ 10 et les perspectives de l'agriculture ouest africaine à l'horizon 2025.....	14
2	Vision et options stratégiques de la FONGS (DOS + conclusions du BS 2013)	14
3	Objectifs et résultats attendus du plan stratégique 2017 - 2021.....	15
4	Développement des résultats attendus et des lignes d'activités.....	16
4.1	un système national d'accompagnement et d'appui de proximité aux EF (SNAAP/ EF) est mis en place - et est opérationnel.....	16
4.2	Au moins 75% des exploitations familiales touchés par le SNAAP/ EF bénéficient de services complémentaires (économiques, financiers, ...).....	17
4.2.1	Les services économiques: l'approvisionnement en semences et, la valorisation des productions.	17
4.2.2	Les services financiers	19
4.3	21/31 associations membres de la FONGS élaborent et documentent leur vision du développement de leurs territoires respectifs, basée sur une auto-analyse prospective.....	20
5	Mode opératoire	21
5.1	Réactualisation des contrats d'accompagnement FONGS / Association	21
5.2	Formalisation des contrats d'accompagnement FONGS / MEC.....	21
5.3	Participation à l'animation du système national de veille sur les politiques et de suivi des EF porté par le CNCR	21
5.4	Cadres et outils de planification stratégique et opérationnelle.....	21
6	Cadre logique.....	22

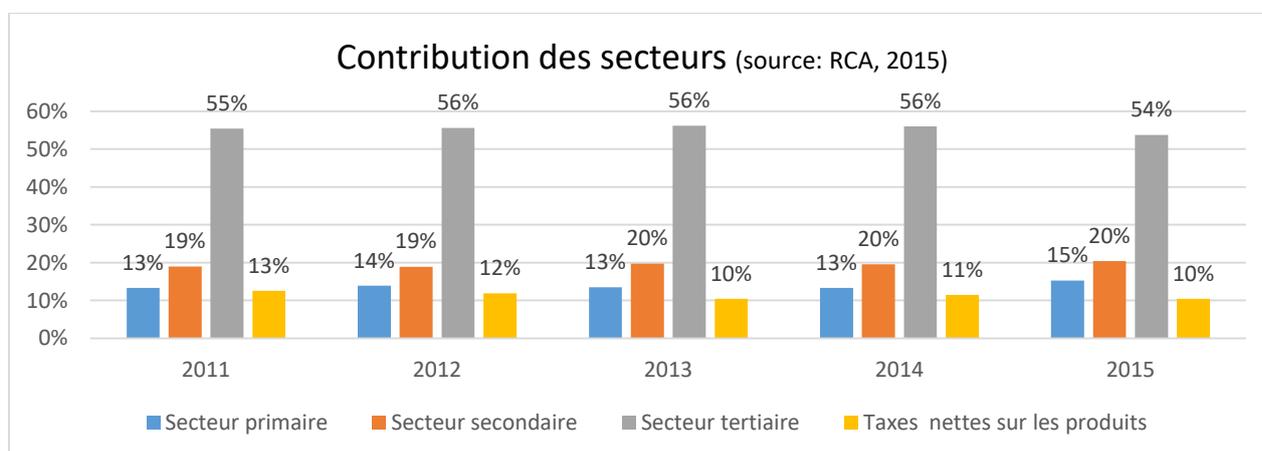
1 Contexte de l'agriculture et du monde rural sénégalais

1.1 Grandes tendances de l'économie et de l'agriculture sénégalaise

L'économie sénégalaise semble être sur une bonne lancée, si l'on se réfère au taux de croissance du PIB qui est passé de 3,5% en 2013 à 4,3% en 2014, avant d'atteindre 6,5% en 2015. "le raffermissement des investissements publics, notamment, dans l'agriculture, les infrastructures et l'énergie, conjuguée à la relance des industries et aux performances remarquables du sous-secteur agricole, ont concouru à relever nettement le taux de croissance du PIB ces 3 dernières années", MAER & DAPSA, 2016.



La même source, à savoir la revue conjointe du secteur agricole au Sénégal piloté par la DAPSA sous la supervision du ministère de l'agriculture et de l'équipement rural (MAER), renseigne sur l'évolution des apports des différents secteurs à la constitution du PIB.



L'économie sénégalaise est depuis quelques années fortement tirée par le secteur tertiaire (les services) qui apportent plus de 50% de la richesse créée chaque année. Le secteur secondaire (les industries) a vu sa contribution à la création nationale de richesses se stabiliser à 20% de 2013 à 2015, tandis que le secteur primaire est passé à 15% en 2015, après avoir stagné à 13% les 2 précédentes années.

1.2 Potentialités et contraintes de l'agriculture sénégalaise (au sens large)

A perçoit les potentialités et contraintes de l'agriculture sénégalaise à travers l'analyse de l'évolution des performances sur les différentes filières agro pastorales, la compréhension des contraintes et stratégies des exploitations familiales qui constituent encore l'écrasante majorité des exploitations agro pastorales du pays, et une vue plus large sur les évolutions socio démographiques.

1.2.1 Evolution des performances sur les différentes filières agro pastorales

1.2.1.1 *des productions en hausse sur les différentes filières, illustrées par les données issues de la revue conjointe du secteur agricole en 2015:*

- **Production arachidière:** en 2015, la production arachidière s'élève à 1 050 042 tonnes, soit : i) un taux de réalisation de 105% par rapport à l'objectif annuel cible du PRACAS¹ (838 728 tonnes) ; et ii) une hausse de 57%, par rapport à 2014 et de 54,4% par rapport à la production moyenne des trois (3) dernières années.
- **Production rizicole:** en 2015 est évaluée à 906 348 tonnes, soit 73,33% de l'objectif annuel de 1 236 000 tonnes fixé dans le PRACAS. Ce qui constitue une contreperformance, quand bien même, on note un progrès de 62% par rapport à 2014 et de 85,62% par rapport à la moyenne des quatre dernières années (2011 - 2014).
- **Productions céréalières:** En 2015, sur une superficie cultivée de 1 563 994 ha (contre 1 125 622 ha en 2014), la production céréalière a presque doublé par rapport à 2014 avec 2 152 245 tonnes. Dans le même sillage la performance par rapport à l'objectif initialement fixée pour 2015 qui était de 2 289 000 tonnes est presque atteinte avec 94% de taux de réalisation. Il est aussi enregistré une croissance de 72% et 61% respectivement par rapport à l'année précédente et par rapport à la moyenne des trois dernières années.
- **Production horticole:** l'horticulture a affiché au cours de ces dernières années un dynamisme remarquable et constitue la composante la plus compétitive du sous-secteur de l'agriculture. La production horticole a connu une bonne performance avec une hausse de 135 000 tonnes entre 2011 et 2015. La filière est boostée par les productions de légumes qui ont connu en 2015 un accroissement de 19,54% par rapport à 2014.
- **Productions animales:** la production nationale de viande et abats en 2015 portent sur un volume estimé² à 214.300 tonnes, dont 38% de viande de volaille et 34% de viande bovine, soit près des $\frac{3}{4}$ de la production. Par rapport aux prévisions qui étaient de 235.500 tonnes, on note un taux de réalisation de 90,9%. La non atteinte de la cible tient à la contreperformance enregistrée en ce qui concerne les productions bovine, principalement et ovine et caprine, à un degré moindre, en conséquence des conditions climatiques défavorables en 2014, qui n'ont pas permis une bonne production des parcours naturels. Par rapport à la couverture de la

¹ Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture Sénégalaise - document de référence du MAER.

²L'estimation prend en compte les abattages non contrôlés, qui sont réalisés en dehors des circuits d'abattage officiels (cas des abattages domestiques).

demande nationale, on notera qu'en 2015, les filières animales locales ont fourni 94% du volume de viandes consommées au Sénégal (15,8 kg/habitant).

La production laitière a porté en 2015 sur un volume de 226,7 millions de litres, dont 61% fournis par le système extensif et 39% par les systèmes semi-intensif et intensif. Cette production a connu une évolution globale de 4% par rapport à la production de 2014.

1.2.1.2 Mais des performances qui n'atteignent pas les objectifs fixés par l'Etat, et qui restent insuffisants par rapport au défi de la sécurité alimentaire

Dans la plupart des filières, on note une tendance à une augmentation des productions sur les 3 dernières années (2013, 2014, 2015), rendue possible par notamment la bonne pluviométrie en 2015, et les importants soutiens publics (semences et matériels subventionnés entre autres) qui impactent quant à eux sur les emblavures: avec un total de 2 973 437 ha toutes cultures confondues, les superficies emblavées durant la campagne 2015/2016 ont enregistré une hausse de 32 % par rapport à la campagne 2014/2015 et de 27 % par rapport à la moyenne des cinq dernières années. (Source MAER). Sur les filières arachide, riz et maïs par exemple, les quantités de semences subventionnées ont atteint des chiffres records sur ces 5 dernières années (référence données DA/ MAER).

Il convient dans tous les cas de souligner que pour bon nombre de filières, la croissance notée est encore loin d'assurer un relèvement significatif du niveau de sécurité alimentaire. Quelques illustrations sont faites ici sur des filières stratégiques comme le riz, l'horticulture et le lait.

1.2.1.2.1 Des performances mitigées pour la filière rizicole

La hausse de la production de 2015 est tributaire de l'accroissement de celle de la riziculture pluviale (440 055 tonnes contre une cible de 420 000 tonnes, soit 104,78%), alors que pour la riziculture irriguée les objectifs n'ont pas été atteints (466 293 tonnes, contre une cible de 816 000 tonnes, soit 57,14% de réalisation de la cible). Ainsi, pour 2015, la production de la riziculture pluviale représente 48,55% et celle irriguée 51,45%, alors que l'objectif de répartition des deux modes pour 2015 étaient respectivement de 34% et 66%.

Le potentiel de la riziculture pluviale est certes important, mais s'il est prévu de bâtir l'autosuffisance nationale sur la base d'apports de 34% et 66% respectivement par le mode pluvial et le mode irrigué, c'est qu'une forte contribution du dernier (irrigué) serait beaucoup plus structurelle et durable, comparativement à une forte contribution du mode pluvial qui reste toujours conjoncturel, face aux aléas climatiques. Ce qui amène à relativiser la performance atteinte en 2015, puisque basée sur une pluviométrie quasi aléatoire.

D'autre part, cette performance n'aurait permis de réduire les importations de riz que de 15% en 2016, selon le ministre du commerce: transformées, les 960 000 tonnes de riz paddy produites donnent 560 000 tonnes de riz blanc ne représentant que 47% de la demande annuelle nationale. Et un gap de 53% est comblé par les importations.

1.2.1.2.2 L'horticulture, un sous secteur, aux résultats prometteurs mais encore insuffisants, et source de tensions foncières

La production horticole est fortement tirée par l'oignon dont la production est passée de 245 000 à 367 500 tonnes (+50%), et qui représente 27,5% des 1,3 millions de tonnes de productions horticoles réalisées en 2015. Pourtant, malgré ce résultat l'analyse comparée des importations et de la production locale montre que l'oignon local n'assure pas une couverture totale du marché. En effet, la production locale ne couvre les besoins que sur une durée de huit (08) mois, ce qui explique les fortes importations constatées en 2015. Les importations ont enregistré un accroissement de 23,29% entre 2014 et 2015.

Sur un autre plan, la filière horticole a un potentiel important de risques de tension foncière, du fait de l'opportunité qu'elle constitue également pour les marchés européens: "la saison de croissance des cultures horticoles au Sénégal coïncide avec la période hors saison en Europe". Entre 2004 et 2014, les exportations horticoles sont passées de 13 321 tonnes à 85 414 tonnes, soit une augmentation annuelle moyenne de 54,4%. Selon les propres termes de la banque mondiale, "le PDMAS financé par la banque mondiale a fortement contribué à ces résultats, et le PDIDAS (nouveau projet en cours) compte l'élever à 1 niveau supérieur; tout dépendra des innovations en termes de gestion du foncier, lesquelles devront satisfaire aussi bien les collectivités que les investisseurs.

1.2.1.2.3 Un sous-secteur "élevage" face au défi de la maîtrise de la production laitière

Malgré la hausse de 4% connue en 2015, la production locale de lait aura contribué pour seulement 59% à la couverture de la consommation nationale, qui est de 384,6 millions de litres/ an.

Des efforts importants sont faits en termes de soutien public, notamment pour l'introduction de races améliorées pour booster la production de lait. Mais il en faudrait davantage pour renforcer les capacités de collecte/ transformation/ conservation de la production brute actuelle presque saisonnière mais avec un important potentiel encore sous exploité dans les zones d'élevage.

1.2.1.3 Des changements structurels qui accélèrent la croissance de la demande alimentaire notamment urbaine, et réduisent l'accès aux ressources productives

Ces changements structurels sont multiples, et certains d'entre eux méritent d'être explicités ici en lien avec leurs impacts sur la productivité globale des exploitations familiales.

1.2.1.3.1 le changement climatique

On a pu voir aussi que les performances des EF sont très liées au comportement de la pluviométrie et autres effets du changement climatique. Les prévisions du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) dont les simulations sont basées sur

six (6) modèles différents couvrant la zone de l'Afrique de l'Ouest annoncent des évolutions qui vont se poursuivre pour le climat. Les différents modèles utilisés sont unanimes sur une augmentation de la température, plus marquée en Afrique de l'Ouest (+3°C dans la zone côtière de l'Afrique de l'Ouest et +4°C dans la région du Sahara occidental). Par contre ils divergent sur la tendance de la pluviosité: hausse de la pluviosité annuelle pour certains modèles, tandis que d'autres prévoient une baisse. Et on a pu voir les fortes variations de cette pluviosité d'une année à l'autre depuis plusieurs années, et leur forte corrélation avec les résultats des campagnes agricoles.

D'autres études de modélisation des impacts du changement climatique sur les productions agricoles ont été faites pour le mil, le sorgho, le maïs, le riz, l'arachide, les haricots, le manioc, le tarot et le coton. Les modifications envisagées de rendement sont très variables (de -50% à + 90%) et, là encore, teintées d'incertitude mais la médiane s'élève à -11% de rendement pour l'Afrique de l'Ouest. D'où l'intérêt pour les EF et leurs organisations de chercher à inverser la tendance, en intégrant l'information scientifique (météo, résultats de la recherche) dans leurs processus de décision et de planification, et en adoptant des systèmes de production résilients (agriculture intelligente face au climat: agroécologie, agriculture raisonnée).

1.2.1.3.2 la croissance démographique et la jeunesse de la population

Entre 1976 et 2013, la population du Sénégal est passée de 4,9 à 13,5 millions d'habitants (+ 175% en 27 ans). La même source (RGPHAE, 2013) indique que 41,1% de cette population ont moins de 15 ans, et 54,4% sont entre 15 et 64 ans (donc en âge de travailler).

Le Sénégal a donc une population jeune et en augmentation. Selon les prévisions, sa main d'œuvre devrait augmenter de 36% (plus d'1/3) au cours de la prochaine décennie. Alors que le sous-emploi constitue déjà un problème grave: 1 seul sénégalais sur 5 travaille à temps plein (RGPHAE, 2013).

La croissance et la jeunesse de la population peuvent être des atouts certains, car c'est une demande (un marché) pour le dynamisme de l'économie sénégalaise, et une disponibilité/ augmentation de la main d'œuvre. Il faut malheureusement reconnaître que pour l'instant, elles sont plutôt des fardeaux, notamment en lien avec la question de l'emploi des jeunes.

L'agriculture qui dépend considérablement de la pluviométrie emploie 40% de la population, et est très saisonnière. L'agriculture reste pour l'Etat sénégalais un levier important pour résoudre le problème de l'emploi (PSE). Mais encore faudrait-il que les exploitations familiales se transforment et se modernisent, pour permettre aux différents membres dont les jeunes hommes et femmes de gagner des revenus monétaires. Ce qui suppose un double accès au financement des investissements et à l'information/ formation technique.

1.2.1.3.3 L'urbanisation et les changements des habitudes de consommation (nourriture, NTIC)

La croissance de la population sénégalaise s'accompagne d'un rythme effréné de l'urbanisation des différentes régions rurales comme l'illustre ce tableau. Pour certaines régions, le niveau d'urbanisation avoisine en 2013 les 50% de leurs territoires respectifs.

L'urbanisation de ces régions et de leurs populations se manifeste par des transformations du cadre de vie et des besoins de consommation. Ces nouveaux besoins de consommation sont:

- soit alimentaires: forte demande en produits transformés ou semi transformés, augmentation des demandes sur des produits comme le pain/ blé et le riz. Cela peut être une opportunité pour l'agriculture sénégalaise s'il s'agit de produits potentiellement faisables au Sénégal - mais une contrainte s'il s'agit de produits non faisables au Sénégal et qui sont des produits de substitution à d'autres produits locaux (cas du pain/ blé).
- soit non alimentaires: services de transport et de communication, habitat, éducation, santé, loisir. Ces types de besoins motivent les aspirations des jeunes hommes et femmes et les besoins de transformation des exploitations familiales. Pour que l'agriculture leur permette d'accéder à ces services, il faut qu'elle soit créatrice de revenus.

Régions	Taux en 1988	Taux en 2013
Kaffrine		15,8%
Diourbel	21,5%	16,1%
Fatick	10,6%	16,1%
Sédhiou		20,0%
Louga	14,9%	22,0%
Tamba	15,7%	23,9%
Kédougou		25,7%
Kolda	10,6%	26,0%
Kaolack	23,0%	35,5%
Saint-Louis	27,1%	45,7%
Ziguinchor	33,7%	46,0%
Thiès	34,0%	49,0%
Dakar	96,0%	96,0%

1.2.1.3.4 la montée en puissance de nouveaux acteurs

Elle est perceptible aux différents niveaux de l'économie rurale, de l'accès aux ressources naturelles à la valorisation des productions, avec des comportements ou des options pas toujours favorables aux ruraux.

La compétition sur les ressources naturelles inclut désormais de nouveaux acteurs communément appelés "privés investisseurs", qui acquièrent de grandes superficies de terres soit pour une exploitation agricole, soit pour une exploitation minière. Et dans le cas d'une exploitation agricole, le marché ciblé est généralement celui européen, car comme cela a été dit plus haut, la saison maraîchère au Sénégal coïncide avec la saison morte en Europe, et cela constitue une opportunité pour les investisseurs. S'il s'avère nécessaire de recourir à l'investissement privé étranger pour valoriser les ressources naturelles productives, il n'en demeure pas moins que les exploitations familiales doivent pouvoir y trouver leur compte afin de mieux exercer leurs fonctions et assurer l'approvisionnement du marché sénégalais. Le PDIDAS financé par la banque mondiale est un des principaux leviers pour le développement horticole au Sénégal, et a amené à définir des cadres de concertation impliquant les populations et élus des localités concernées, l'Etat, les bailleurs de fonds, et les OP, pour garantir la transparence et la préservation des intérêts des uns et

des autres. Cette approche transitoire fait référence du fait de la lenteur de la réforme foncière, et beaucoup d'autres transactions foncières se font en dehors du PDIDAS, et ont pour qualificatif commun l'opacité des transactions. Quid des transactions foncières qui ont pour finalité l'exploitation minière, et au-delà, l'impact des exploitations minières sur l'eau et l'environnement.

D'autres acteurs se positionnent en aval de la production agricole. Parmi eux, les industriels engagés dans la transformation des produits agricoles, offrant à coup sûr des opportunités de marché aux exploitations familiales. Le défi pour les organisations paysannes est d'être en capacité de jouer les fonctions de contractualisation de la production avec ces industriels, et de jouer ensuite la fonction de consolidation des productions de leurs membres. D'autres privés investissent en aval de la production, mais sont plus intéressés d'importer des produits transformés à l'étranger, pour les conditionner et les écouler sur le marché sénégalais. Dans ce cas, les productions agricoles sénégalaises sont concurrencées, et l'impact est négatif.

Enfin, on a vu au Sénégal ces dernières années, l'arrivée des pays asiatiques sur le marché de la commercialisation de l'arachide, entraînant d'une part une bonne rémunération des productions brutes des exploitations familiales (prix offerts par les asiatiques supérieurs au prix des industries sur le territoire national), et d'autre part un recul important de l'activité des industries de transformation sur le territoire national. Il convient de noter que ce gain à court terme pour les EF sénégalaises peut être fatal pour les industries comme pour elles-mêmes, à moyen et long terme. Le mouvement paysan sénégalais s'engage dans une démarche de consolidation des relations contractuelles entre les OP de base et les industries sur le territoire national.

Données sur la campagne de commercialisation de l'arachide en 2015-2016 (source CNIA)

Selon le CNIA au total, 266 720 tonnes (t) d'arachide d'huilerie ont été exportées et 39 276 t ont été collectées par les industriels, selon un rapport du Comité national interprofessionnel de l'arachide (CNIA).

Les pays destinataires ont été la Chine (175 168 t), le Viêt-Nam (88 024 t), l'Indonésie (800 t), le Maroc (436 t), le Congo (36 t), l'Égypte (108 t), la Malaisie (238 t), le Mali (1042 t) et la Côte d'Ivoire (868 t).

Les industries locales avaient envisagé acheter 630 000 t d'arachide mais n'ont pu collecter globalement que 39 276 t, selon le CNIA.

1.2.1.3.5 la politique de décentralisation et la démocratisation de la société

Avec l'acte 3 de la décentralisation, toutes les communautés rurales et les communes d'arrondissement ont été érigées en communes, premier ordre de collectivité locale au Sénégal. Cette option répond à la volonté d'une gestion de proximité des problèmes des populations et une participation des acteurs locaux à l'impulsion et à la mise en œuvre des stratégies de développement territorial. Les communes sont donc devenues les premiers lieux de prises de décisions et de planification, pour les économies et sociétés locales.

Entre autres, elles doivent prendre en charge les questions d'aménagement de l'espace et de gestion des ressources naturelles qui intéressent au plus fort les organisations paysannes et de producteurs. Ainsi les OP, doivent avoir des stratégies de plaidoyer et de

communication bien définies et orientées davantage vers les décideurs locaux, cela dans une société qui se démocratise davantage.

L'accès à l'éducation (chiffre), l'accès à l'information (multiplication des presses privés écrites et parlées), la communication (banalisation du téléphone portable et de l'Internet), jeunesse de la population, sont autant de facteurs qui incitent à un Etat de droits et aux principes de la démocratie. Et les organisations paysannes se doivent d'intégrer cela dans leur gouvernance et leurs modes d'intervention. Au plan national par exemple, le renouvellement à la tête du CNCR a fait l'objet de vote pour la première fois en 2016, alors que cela s'est toujours fait par consensus. Les organisations paysannes au niveau local devront anticiper sur ces questions de société.

1.2.2 Lecture paysanne de la condition et des réalités des exploitations familiales sénégalaises

Le dispositif paysan de suivi des exploitations familiales animées par la FONGS depuis plusieurs années a permis au mouvement paysan national (CNCR) et international (ROPPA) d'affiner sa connaissance de la condition et des réalités des exploitations familiales au Sénégal.

Ce dispositif a confirmé les résultats d'autres études sur la diversité des exploitations familiales et de leurs niveaux de vulnérabilité, et invité les différents acteurs du développement (dont l'Etat) à améliorer leurs interventions dans le sens d'un meilleur ciblage de ces EF. Ce dispositif a permis ainsi d'avancer que:

- pour 16 à 20% des exploitations familiales selon les années et le comportement des campagnes agricoles, la contribution des activités agro pastorales à leur autonomie alimentaire est très faible, et estimée à moins de 3 mois d'autonomie sur 12. Ces familles ont en moyenne 6 ha/EF et n'en exploitent que 50% car elles sont souvent sous-équipées, sans cheptel (ou alors cheptel très limité) et avec de faibles revenus.
- pour 10 à 14% des EF, toujours selon les années et le comportement des campagnes agricoles, les activités agro pastorales permettent une autonomie pendant toute l'année et des excédents, par rapport à leurs besoins alimentaires et de santé. Ces familles ont en moyenne 11 ha/ EF et en exploitent 73%. Elles ont des équipements adaptés, et dans certains cas s'appuient sur un équilibre entre les activités agricoles et d'élevage.
- pour l'écrasante majorité, les 70%, elles sont dans une situation intermédiaire, et les activités agro pastorales leur assurent en moyenne 6 mois d'autonomie. Ces familles ont en moyenne 9 ha/ EF et en exploitent 78%. Elles sont mieux équipées que les premières et ont aussi un cheptel.

Dans les trois cas de figure, les familles complètent leurs revenus pas des activités non agricoles (petit commerce, diverses prestations de services), et des apports des migrants (en capitale, dans d'autres régions, en Afrique, ou en Europe).

La FONGS a commencé dans la seconde partie de son précédent programme, 2014- 2016, à tester la mise en œuvre d'appuis ciblés selon les différents cas de figure: appui en équipements agricoles et/ou à la reconstitution du cheptel pour les premiers cas; accès aux intrants de qualité pour les EF intermédiaires; appui à la diversification agricole et au

marché, pour les EF excédentaires. Un premier produit de capitalisation de cette expérience d'appuis ciblés aux EF accompagne ce document de plan stratégique (annexe 3). Et il s'agira d'affiner, capitaliser et diffuser cette démarche et ses résultats.

Ce dispositif a permis également de faire évoluer la connaissance des stratégies des exploitations familiales. Les exploitations familiales cherchent toutes à se pérenniser (ne pas disparaître), à assurer leur sécurité alimentaire (se nourrir et se soigner) et à améliorer leur bien-être. Au-delà des facteurs naturels (accès à l'eau et foncier notamment), de la dotation en ressources technico économiques (équipements agricoles, intrants, main d'œuvre...), le dynamisme et la capacité d'initiative et d'innovation des familles font la différence. Les initiatives et innovations identifiées lors du précédent programme démontrent 2 types d'arbitrages qui s'opèrent dans les familles: 1) *se positionner sur des filières qui génèrent des cashs flows dans de courts délais (aviculture, maraîchage, embouche) ou sur des filières qui participent à garantir l'avenir (arboriculture, élevage); 2) prioriser l'auto suffisance alimentaire dans le choix des cultures (cultures vivrières), ou prioriser les revenus monétaires (cultures de rentes).*

Face aux différents changements qui s'opèrent dans leurs environnements respectifs, les exploitations familiales apprécient généralement d'avoir des échanges et des conseils, sur leurs idées ou projets de transformation, et sur les arbitrages qu'elles sont amenées à faire. D'où l'importance d'un système national d'appui et d'accompagnement de proximité des EF, pour prendre en charge leurs besoins d'appuis et de conseils techniques, non seulement techniques, mais aussi stratégiques, organisationnels et de gestion.

1.3 Au cœur des défis, celui de l'accompagnement de la modernisation des EF par leurs propres voies

La question de l'autonomie alimentaire des EF (donc des ruraux), et plus largement de la sécurité alimentaire nationale, est à juste raison au cœur des préoccupations des organisations paysannes et des pouvoirs publics sénégalais. Comme ressorti dans les paragraphes précédents, les performances des exploitations familiales peuvent dans certaines conditions réaliser des bonds importants. Quelques exemples peuvent être rappelés concernant les productions de riz 2015 (+ 62% par rapport à 2014 et + 85,62% par rapport à la moyenne des quatre dernières années), maraîchage 2015 (+ 19.54%, par rapport à 2014), et dans cette filière, la production d'oignon qui a été multipliée presque par 5 en 10 ans. Ces performances démontrent une grande réactivité et un grand potentiel des EF à relever le défi de la sécurité alimentaire. Mais on a pu voir aussi, que les performances actuelles ne réduisent pas encore de façon significative la dépendance vis à vis des importations alimentaires, notamment sur les produits où l'objectif d'auto suffisance est clairement affiché par les politiques publiques (riz, oignon, lait)³.

La sécurité alimentaire et les performances des EF sont fortement liées aux effets de la pluviosité, et plus généralement du changement climatique. Mais les exploitations familiales intègrent avec le facteur climatique d'autres contraintes comme le marché, le financement, l'accès aux intrants, etc.

³ La question se pose moins pour d'autres produits où le Sénégal produit entre 90 et 95% de ce qu'il consomme (viande bovine, produits avicoles, arachide).

On a pu illustrer dans les précédents paragraphes les grandes évolutions de la société sénégalaise comme l'augmentation considérable de la population et sa jeunesse, l'urbanisation galopante de la société rurale, l'évolution rapide des besoins et habitudes de consommation, le changement climatique et l'accès fortement amélioré à l'information et à la communication. On pourrait aussi citer l'accès à l'éducation formelle. Tant de facteurs nouveaux que les EF doivent intégrer.

Les EF n'abordent pas ces questions séparément les unes des autres. Mais elles les intègrent à des degrés de pondération différents, selon les opportunités et contraintes de leurs environnements respectifs (*potentialités et contraintes naturelles, accès aux ressources techniques et économiques*), et leurs propres forces et faiblesses intrinsèques (*dynamisme et capacités d'initiatives, capacités techniques, capacités à innover, capacités à accéder aux financements adaptés*).

Quelques images peuvent illustrer les formes par lesquelles les EF s'engagent dans leur propre modernisation. En ce qui concerne le domaine agro pastoral, il s'agit souvent d'activités de diversification portées en particulier par 1 ou plusieurs membres de la famille, et qui vient en rajout aux activités traditionnelles de l'exploitation - tel un atelier de plus - et souvent très connecté au marché:

- introduction de l'arboriculture fruitière et/ou de productions de contre saison (investissements dans la maîtrise de l'eau et la sécurisation des parcelles); c'est souvent le cas de jeunes hommes - exemples observés dans le bassin arachidier, en Casamance et la sous-zone de Bakel qui rejoignent la zone des Niayes sur la filière horticole;
- développement d'unités de transformation des produits agricoles à l'échelle familiale et/ ou collective (groupement) - (investissements en équipements et matériels); c'est le fait des femmes de tous âges (20 à 50 ans) - exemples observés sur la presque totalité des filières agro pastorales: brisures de riz dans la vallée du fleuve Sénégal et en Casamance; produits de cueillette en Casamance et au Sénégal oriental; arachide et céréales sèches au Sénégal oriental et en Casamance; lait dans la sous-zone de Linguère (zone sylvo pastorale).
- introduction d'activités d'embouche bovine - (acquisition de nouvelles races - construction d'abris) - généralement par les hommes, jeunes et moins jeunes - exemples observés dans toutes les zones agro écologiques.
- introduction d'activités d'embouche ovine - (acquisition de nouvelles races - construction d'abris) ou d'aviciculture intensive - par les jeunes hommes et femmes - exemples observés dans toutes les zones agro écologiques pour l'embouche, et dans les Niayes et le bassin arachidier en particulier pour l'aviculture intensive.

Cet entrepreneuriat essentiellement porté par les jeunes hommes et femmes est rendu possible par le fait qu'il s'appuie sur le patrimoine familial (espace et foncier) dont une partie va ainsi constituer un nouvel "atelier" en recevant des investissements particuliers, en adoptant souvent une gestion particulière (comptes d'exploitation, journal des dépenses et des recettes), et en réinjectant des revenus dans l'exploitation familiale pas toujours de façon formelle. Cet entrepreneuriat est cependant limité par l'insuffisant accès à la connaissance (conseils, informations, formations, échanges) et aux services économiques, les faibles capacités d'auto financement ou d'accès au crédit de la grande majorité des EF pour réaliser les investissements nécessaires, et la faible maîtrise des changements dans l'environnement. Il apparaît pourtant comme une solution incontournable pour la sécurité

alimentaire et l'emploi des jeunes. Encore faudrait-il que les jeunes hommes et femmes qui s'engagent dans cette voie soient accompagnés de façon à accéder au conseil et aux services complémentaires, et que les structures socio organisationnelles auxquelles ils appartiennent (familles, associations, communes) s'adaptent aux changements structurels en cours et à venir. Tel est le principal défi que le présent plan stratégique 2017 - 2021 veut contribuer à relever.

1.4 Le Plan Sénégal Émergent: principale référence des orientations des politiques publiques au Sénégal

Le Plan Sénégal Émergent (PSE) constitue le référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long termes. Il décline une vision d'«Un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit». Pour la réalisation de cette vision, le PSE s'appuie sur 3 axes:

1. la transformation structurelle de l'économie à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements. Cet axe s'inscrit dans une option de développement plus équilibré, de promotion de terroirs et des pôles économiques viables afin de stimuler le potentiel de développement sur l'ensemble du territoire ;
2. l'amélioration significative des conditions de vie des populations, la lutte plus soutenue contre les inégalités sociales tout en préservant la base de ressources et en favorisant l'émergence de territoires viables ; et
3. le renforcement de la sécurité, de la stabilité et de la gouvernance, de la protection des droits et libertés et de la consolidation de l'État de droit afin de créer les meilleures conditions d'une paix sociale et de favoriser le plein épanouissement des potentialités.

L'opérationnalisation du PSE passe par la mise en œuvre de programmes sous-sectoriels parmi lesquels les suivants qui intéressent davantage le développement rural:

- Pour l'agriculture: le PRACAS qui vise l'autosuffisance en riz et en oignon à l'horizon 2017, l'optimisation des performances de la filière arachide pour atteindre 1 000 000 T en 2017, et le développement des filières fruits et légumes de contre saison.
- Pour l'élevage: (1) le Projet de Développement de l'aviculture familiale (PRODAF), (2) le Projet d'appui à la Modernisation des filières animales (PROMOFA), (3) Programme nationale d'autosuffisance en mouton (PRONAM),
- Pour la pêche: (1) la structuration et le développement d'une filière aquacole intégrée et compétitive et (2) la gestion durable des ressources halieutiques par l'aménagement des pêcheries,
- Pour l'Environnement et le Développement Durable: (1) l'amélioration de la base de connaissance de l'environnement et des ressources naturelles ; (2) l'intensification de la lutte contre la tendance actuelle à la dégradation de l'environnement et des ressources naturelles dans le respect des conventions internationales y afférentes et (3) le renforcement des capacités institutionnelles et techniques des acteurs dans la

mise en œuvre des actions de conservation de l'environnement et des ressources naturelles.

- Pour les infrastructures socioéconomiques: le Programme d'Urgence de Développement Communautaire (PUDC).

1.5 Les orientations de l'ECOWAP+ 10 et les perspectives de l'agriculture ouest africaine à l'horizon 2025

2 Vision et options stratégiques de la FONGS (DOS + conclusions du BS 2013)

La vision de la FONGS basée sur une nouvelle économie rurale à construire a été traduite dans un document d'orientation stratégique en 2001. Les principes et fondements de cette nouvelle économie rurale, approfondis pour certains pendant ces 15 dernières années, sont encore d'actualité, et basés sur:

- i. la valorisation l'identité paysanne et le statut du ruraux, l'amélioration du cadre de vie (éducation, formation, santé, et infrastructures de base), la préservation de la solidarité entre groupes sociaux, classes d'âge et enfin hommes et femmes (équité genre).
- ii. l'assurance d'un volume d'activités et des revenus suffisants aux ruraux, à travers des activités de productions primaires rémunératrices, des services en amont et en aval des ces productions primaires, et des activités et services non agricoles pour répondre notamment aux nouveaux besoins des ruraux (habitat et cadre de vie améliorés, santé et éducation, transport et communication, etc.). Les ruraux doivent se positionner sur l'ensemble de ces domaines et secteurs d'activités qui composent les économies locales.
- iii. la création de valeur ajoutée et de richesses au niveau des villages et des communes à travers la transformation des produits des terroirs, particulièrement par les réseaux de femmes rurales, capables de s'organiser pour mettre sur le marché des produits finis ou semi finis de qualité, et ainsi engranger et conserver au niveau local une partie des richesses créées par les chaînes de valeurs.
- iv. La préservation et la gestion durable des ressources naturelles, avec des exploitations familiales et des OP qui: développent des pratiques et stratégies efficaces de reproduction des ressources pour augmenter leur valeur, accèdent à l'information et participent aux concertations pour gérer l'espace, mobilisent les collectivités locales et les pouvoirs publics sur l'importance du foncier et de la GRN, et créent un rapport de force qui leur est favorable dans la négociation de l'affectation/aménagement de l'espace.

Les 4 options stratégiques définies dans le cadre du précédent plan et confirmées par le bilan à mi-parcours restent de mise. Ces options sont:

1. **la stratégie axée sur l'accompagnement des transformations des EF:** *focus sur les processus de transformation des EF; ciblage des EF et des appuis en leur direction.*
2. **la prise en compte des dimensions multiples de la problématique de la productivité des EF:** *il s'agit de prendre en compte les différentes fonctions des EF (production agro sylvo pastorale et halieutique, gestion des ressources nationales, conduite d'activités non agricoles, consommation, transmission de valeurs). Il conviendra d'appuyer l'amélioration de la productivité globale des EF qui intègre ces 5 fonctions.*
3. **le recentrage sur les associations pour mieux toucher les acteurs directs du changements (EF, communes, opérateurs économiques, etc.):** *les différents axes du plan stratégique seront opérationnalisés par les associations membres de la FONGS dans leurs territoires respectifs.*
4. **l'appui sur le mouvement paysan pour mieux toucher les acteurs indirects dont les décisions impactent sur les EF:** *la FONGS continuera de renforcer sa capacité à tirer des enseignements des transformations en cours au niveau des exploitations familiales pour donner de la consistance aux apports qu'elle sera amenée à faire dans le cadre du CNCR qu'elle partage avec 28 autres fédérations paysannes et de producteurs. Le partage et le portage des propositions de la FONGS par le CNCR leur donnent plus de résonance et de poids dans le cadre du dialogue politique.*

3 Objectifs et résultats attendus du plan stratégique 2017 - 2021

Le présent plan stratégique va contribuer à renforcer les capacités entrepreneuriales des EF et leur contribution durable à la sécurité alimentaire et l'économie nationales. Il comporte 3 grands objectifs ou axes stratégiques:

1. construire un système d'accompagnement et d'appui de proximité aux EF basé sur le partenariat OP/ Services de l'Etat;
2. appuyer la fourniture de services complémentaires (économiques, financiers, d'intermédiation sociale) aux exploitations familiales par les associations paysannes à la base;
3. soutenir les innovations pratiques, stratégiques et institutionnelles en rapport avec les changements structurels qui s'annoncent.

Les résultats attendus au terme de 4 années sont déclinés en conséquence:

- un système national d'accompagnement et d'appui de proximité aux EF (SNAAP/ EF) est mis en place - et est opérationnel dans 40/ 45 départements du Sénégal (20 départements par la FONGS et 20 par autres fédérations membres du CNCR)
- au moins 75% des exploitations familiales touchés par le SNAAP/ EF bénéficient de services complémentaires (économiques, financiers, médiation sociale/ familiale) mis en œuvre par les associations paysannes à la base;

- 21/31 associations membres de la FONGS élaborent et documentent leur vision du développement de leurs territoires respectifs, basée sur une auto-analyse prospective (accompagnée) qui intègre les différents changements structurels en cours et à venir.

4 Développement des résultats attendus et des lignes d'activités

4.1 un système national d'accompagnement et d'appui de proximité aux EF (SNAAP/ EF) est mis en place - et est opérationnel

Le SNAAP/EF est basé sur le principe d'un partenariat OP/ Etat pour fournir aux exploitations familiales un appui conseil de proximité qui soit global (technique, organisationnel, stratégique et de gestion). L'apport des OP à travers leurs animateurs endogènes consiste à rendre ce conseil plus proche des EF, et intégrer les dimensions non techniques au conseil (dimensions organisationnelle, stratégique et de gestion à l'échelle familiale).

La FONGS participe de façon significative à son opérationnalisation en animant via ses associations membres 20 (sur 40) cadres locaux d'appui et d'accompagnement de proximité aux EF (CLAAP/ EF) mis en place à l'échelle des départements (14 nouveaux CLAAP dans le cadre du présent plan stratégique). Chaque CLAAP animé par 1 association membre de la FONGS permet un appui-conseil direct à en moyenne 200 EF - soit 4000 EF bénéficiaires d'appui conseil concerté entre les services de l'Etat et les OP. Au niveau national, la FONGS apporte aussi un appui au CNCR pour la construction de dispositifs similaires portés par ses autres fédérations membres, et dans le processus d'institutionnalisation du SNAAP/ EF.

Acquis du précédent plan stratégique et situation de référence 2016

- 6 CLAAP/EF mis en place (6 départements) portés par 5 associations;
- 750 EF bénéficiaires de l'accompagnement des 6 CLAAP;
- 230 EF bénéficiaires des subventions publiques (équipements, intrants) via 1 ciblage et une intermédiation;
- 70 jeunes hommes et femmes bénéficiaires de financement direct de leurs projets (élevage, arboriculture);
- 10 fédérations membres du CNCR bénéficiaires d'un accompagnement pour la construction de dispositif de suivi des EF (pas encore de CLAAP/ EF à leur niveau.

Les lignes d'activités dans le cadre de ce résultat (à réaliser par les associations de base avec l'appui méthodologique de la FONGS) sont présentés ci-après:

- 1) informations des conseils communaux, services techniques décentralisés (DRDR, CADL, ANCAR, services de l'élevage, et autres structures publiques ou privées selon leur présence dans chaque département): 120 conseils et services rencontrés;
- 2) assemblées communales (28) de partage sur les dynamiques et contraintes des EF permettant aux OP et services intervenant dans chaque commune de mutualiser leurs connaissances et démarches d'intervention;

- 3) ateliers départementaux (14) de mise en place des CLAAP/ EF et de formalisation des engagements;
- 4) formation des animateurs endogènes (140) et des responsables d'OP (70) en appui conseil;
- 5) accompagnement de proximité de 4000 EF par 20 CLAAP (6 mis en place avant le plan stratégique);
- 6) appuis directs et ciblés à 20% des 4000 EF dans le cadre des campagnes agricoles (positionnement pour accès aux intrants et équipements subventionnés);
- 7) intermédiation foncière en faveur des jeunes hommes (80) et femmes (120) entrepreneurs porteurs de projets agricoles;
- 8) soutien direct aux investissements agricoles des jeunes hommes (80) et femmes (120) entrepreneurs;
- 9) suivi de proximité de 4000 EF.

4.2 Au moins 75% des exploitations familiales touchés par le SNAAP/ EF bénéficient de services complémentaires (économiques, financiers, ...)

L'accès pour les EF bénéficiaires de l'accompagnement des CLAAP, aux services développés par leurs associations est particulièrement recherché ici, en particulier pour les services d'approvisionnement en semences, la commercialisation des productions et les services financiers. On cherche précisément à faire en sorte qu'au moins 75% des EF bénéficiaires de l'appui conseil puissent également accéder à ces différents services développés par leurs associations de base, afin que l'appui soit complet/ global (et pas isolé). Ce premier résultat en implique d'autres, en termes de renforcement des offres de ces services des associations.

4.2.1 Les services économiques: l'approvisionnement en semences et, la valorisation des productions.

En ce qui concerne l'approvisionnement en semences, il s'agit de renforcer les initiatives associatives de multiplication de semences qui ont pour but d'assurer la disponibilité de semences de qualité au niveau local. Il s'agit dans le cadre de ce nouveau plan stratégique, de renforcer l'offre de semences de ces associations (+50%) et de développer les relations contractuelles entre ces associations (au nombre de 11) et les 20 autres associations membres de la FONGS qui ne font pas de la multiplication de semences. Les lignes d'activités dans le cadre de ce résultat (à réaliser par les associations de base avec l'appui technique de la FONGS) sont présentés ci-après:

- 1) formation des responsables (22) semenciers des associations sur la réglementation semencière;
- 2) formation des responsables (22) semenciers des associations sur la gestion des entreprises semencières;

- 3) appui à l'acquisition de semences de pré-base auprès de la recherche (filières riz, mil souba, maïs, arachide);
- 4) mise en place d'1 répertoire des offres et demandes de semences certifiées.

En ce qui concerne la valorisation des produits, on s'intéresse à 2 dimensions: le soutien aux réseaux de femmes transformatrices de produits locaux; et la contractualisation de la mise en marché des productions des EF.

La transformation des produits locaux par les femmes constitue une forme d'entrepreneuriat féminin qu'on retrouve en aval de toutes les filières agricoles. Le développement et la formalisation de l'activité en partant des 5 réseaux de femmes transformatrices soutenues dans le cadre du précédent plan d'action permettront de toucher directement 2000 femmes sur les filières riz, arachide, céréales locales, produits de cueillette, et d'augmenter leurs offres de produits transformés d'au moins 40%. Les lignes d'activités prévues dans ce cadre sont:

- 1) formation des femmes leaders (200) et des animateurs (40) en technique de transformation des productions;
- 2) démultiplication de la formation en technique de transformation (1800 femmes);
- 3) formation des femmes leaders (200) et des animateurs (40) en gestion des unités de transformation;
- 4) démultiplication de la formation en gestion des unités de transformation (1800 femmes);
- 5) appui organisationnel pour la mise en réseau des 2000 femmes transformatrices;
- 6) appui au conditionnement des produits transformés (4 types d'emballages pour 4 produits);
- 7) appui à la participation aux foires.

La commercialisation des produits bruts demeure un levier aussi stratégique, car permet un écoulement en grande masse des productions des EF. Il est attendu ici de développer les pratiques de contractualisation entre les associations et leurs membres pour la collecte des produits, avec l'objectif de toucher 3000 EF représentant 75% des EF touchées par les CLAAP. Le nombre d'associations qui signent des contrats avec ses membres pour la collecte de leurs productions devrait aussi passer de 3 à 10. Pour l'écoulement des productions collectées, les associations contractualisent avec des unités de transformation de divers types (minoteries locales, industries locales, unités de transformation). Les lignes d'activités prévues dans ce cadre sont:

- 1) formation en techniques de production pour 200 animateurs;
- 2) démultiplication des formations pour 3000 EF;
- 3) approvisionnement de 3000 EF en intrants;
- 4) suivi technique de 3000 EF;
- 5) réfection et équipement des magasins de stockage (7).

4.2.2 Les services financiers

Ils sont portés et mis en œuvre par 9 MEC agréées, promues par les associations membres de la FONGS. L'atelier d'évaluation stratégique de l'appui de la FONGS aux initiatives de microfinance a fait les constats suivants:

- 1) les performances des MEC ont positivement évolué depuis 3 ans, mais elles restent en-dessous des normes standards érigées par la tutelle;
- 2) la contribution des MEC au financement des initiatives en milieu rural est très considérable, et les banques classiques sont plus soucieuses de tisser des collaborations avec les MEC sur place, plutôt de poursuivre une politique d'extension et de construction coûteuse qui n'arrivera pas à couvrir tout le territoire (cf. CNCAS); mais le partenariat avec les MEC ne sera conditionné que par la qualité de leurs indicateurs de viabilité et ratios de surveillance;
- 3) la constitution d'un réseau national de MEC paysannes n'est pas opportune au Sénégal et pour la FONGS, au vu des évolutions en cours et prochaines de la réglementation. La priorité pour les 9 MEC doit être le renforcement de leur viabilité financière (portefeuille à risques, taux de remboursement, autosuffisance opérationnelle) et sociale (nombre de membres, qualité des membres, épargne).

Le plan d'action élaboré à l'issue de cette évaluation recommande fortement l'extension des zones d'intervention des mutuelles agréées et l'augmentation de leur sociétariat comme perspective de développement, et le renforcement de leur viabilité en référence aux normes édictées. Il est attendu au terme de ce plan stratégique de 5 ans, que les MEC améliorent significativement leurs ratios et indicateurs de gestion (portefeuille à risques, taux de remboursement, autosuffisance opérationnelle), et qu'elles s'étendent en ouvrant de nouveaux guichets (12) dans les zones favorables couvertes par leurs propres membres ou les membres d'autres associations.

Les lignes d'activités prévues dans ce cadre se définissent comme suit:

- 1) formation des élus (180) et personnels techniques (18) des MEC;
- 2) appui à l'élaboration des états financiers des MEC (9 MEC/ an);
- 3) appui à l'élaboration des plans d'extension des MEC et actualisation des plans d'affaires (5 MEC);
- 4) mise à disposition d'un SIG pour la comptabilité des MEC (9 MEC);
- 5) missions de suivi des performances des MEC en relation avec la DRS;
- 6) atelier d'échanges (5) sur les performances des MEC;
- 7) appui à la sécurisation des MEC;
- 8) appui aux MEC pour la mobilisation de ressources financières.

Il est prévu que des contrats d'objectifs soient définis et signés par chaque MEC avec son association promotrice et la FONGS. Le cadre des indicateurs en annexe donne plus de détails des indicateurs.

4.3 21/31 associations membres de la FONGS élaborent et documentent leur vision du développement de leurs territoires respectifs, basée sur une auto-analyse prospective

Des associations paysannes locales (3ème et 4ème niveaux) fortes et bien capacités sont les cadres qui peuvent permettre aux exploitations familiales de jouer leur partition dans les processus politiques au niveau local.

Au-delà des nécessaires capacités organisationnelles (*fonctionnalité des instances, documents/ manuels adaptés pour la gouvernance et la gestion*) et institutionnelles (*partenariats publics et privés, visibilité*), ces associations paysannes ont besoin d'avoir une lecture partagée de leur contexte, et un projet de société clairement formulé pour leurs territoires respectifs, pour que les exploitations familiales ne soient pas évacuées dans les processus de décision et de transformation socio politiques de leurs localités.

La FONGS s'adosse encore à son expérience de formulation de document d'orientation stratégique élaboré il y a une quinzaine d'années et qui lui a permis entre autres de définir sa vision de l'économie rurale à construire sur 20 ans, et des conditions politiques pour sa réalisation. Cela lui a permis d'être constante et cohérente dans ses positions, en son sein, dans le cadre du mouvement paysan sénégalais (CNCR) et vis-à-vis des décideurs publics et des PTF. Elle a fait bénéficier quelques unes de ces associations membres. Mais 15 ans après ce processus, et avec toutes les évolutions illustrées (la plupart d'entre ces évolutions étaient annoncées et prises en compte dans la réflexion stratégique et prospective), il convient sans doute d'actualiser certaines dimensions nouvelles ou qui se sont fortement accentuées.

Il ne s'agit pas pour la FONGS de redéfinir un document d'orientation stratégique en ce début du plan 2017 - 2021, mais de se donner les moyens d'accompagner un nombre significatif d'associations (20) à conduire des réflexions stratégiques à leurs niveaux (ou les réactualiser pour certaines), tout en valorisant leurs travaux et résultats dans un processus national (FONGS) qui accouchera en fin de programme d'1 DOS nouveau (20 ans après le premier qui a été lui-même pensé sur 20 ans). Celui-ci aura la force d'avoir aussi comme socle les apports des processus associatifs.

Les lignes d'action prévues dans ce cadre peuvent être formulées comme suit:

- 1) appui à la réflexion stratégique (20 associations): analyse contextuelle et prospective;
- 2) formation stratégique des responsables (155) d'association;
- 3) réalisation d'études thématiques (2)

5 Mode opératoire

5.1 Réactualisation des contrats d'accompagnement FONGS / Association

5.2 Formalisation des contrats d'accompagnement FONGS / MEC

5.3 Participation à l'animation du système national de veille sur les politiques et de suivi des EF porté par le CNCR

5.4 Cadres et outils de planification stratégique et opérationnelle

6 Cadre logique