



République du Sénégal
Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Sénégal

FONGS - ACTION PAYSANNE

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

@ : fongs@orange.sn Web : www.fongs.sn

PLAN

STRATEGIQUE 2022-2026

SOMMAIRE

Table des matières

ACRONYMES	3
AVANT-PROPOS	3
INTRODUCTION GENERALE	4
PREMIERE PARTIE : REGARD DE LA FONGS SUR SON ENVIRONNEMENT ET SUR SON ACTION....	6
1. Processus d'élaboration du plan stratégique.....	7
2. Le regard de la Fongs sur son environnement.....	7
3. Le regard de la Fongs sur son action	14
DEUXIEME PARTIE : LES ORIENTATIONS DE LA STRATEGIE	17
4. La vision et les options stratégiques de la FONGS.....	17
5. Enjeux et défis stratégiques pour la FONGS.....	19
6. Les changements visés.....	22
7. Trois focus stratégiques pour orienter l'action de la Fongs.....	24
TROISIEME PARTIE : DESCRIPTION ET MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE.	26
8. Description des axes stratégiques	27
8.1. Axe stratégique 1 : Développement de mécanismes adaptés de gestion des crises	27
8.2. Axe stratégique 3 : Amélioration des conditions-cadres pour le développement économique et social des exploitations familiales et des économies locales.....	45
8.3. Axe stratégique 4 : Renforcement de la vitalité stratégique de la FONGS, des associations et des espaces dédiés	48
9. Cadre de résultats de la stratégie	56
10. Analyse de l'impact de la stratégie.....	57
11. Cohérence et pérennisation	58
11.1. Cohérence avec les politiques nationales et internationales.....	58
11.2. Pérennisation des actions de la stratégie.....	59
12. Stratégie de mise en œuvre	60
13. Budget	61
 <i>Figure 1: Schéma général de la stratégie de mise en œuvre.....</i>	 61
 <i>Tableau 1: Cadre de résultats de la stratégie</i>	 57

ACRONYMES

ANCAR : Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural
ANSD : agence nationale de la statistique et de la démographie
AVEC : association villageoise d'épargne et de crédit
BAD : Banque africaine de développement
CEDEAO : Communauté Économique Des États de l'Afrique de l'Ouest
CLAAP : Cadre Local d'Appui et d'Accompagnement de proximité
CNCR : Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux
CSA : Comité de la Sécurité Alimentaire mondiale
CSAO : Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest
CSE : Centre de Suivi Ecologique
DAPSA : Direction de l'Analyse, de la Prévision et de la Statistique Agricoles
E F : Exploitations Familiales
ECOWAP : Cadre de Politique Agricole pour l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)
FAO : Fonds des Nations Unies pour l'Alimentation
FONGS : Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Sénégal
IPAR : Initiative prospective agricole et rural
LOASP : Loi d'Orientation Agrosylvopastorale du Sénégal
MAER : Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural
MEC : Mutuelle d'Épargne et de Crédit
ODD : objectifs de développement durable
ONU : Organisation des nations unies
PIB : produit intérieur brut
PNIA SAN: programme national d'investissement agricole pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle
PSE : Plan Sénégal Emergent
RCSA : Revue Conjointe du Secteur Agricole
RGPHAE : Recensement Général de la Population, de l'Habitat, de l'Agriculture et de l'Élevage
ROPRA : Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest
SNAAP : Système National d'appui et d'Accompagnement de Proximité
UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UNICEF : Fonds des nations unies pour l'enfance
CLAAP/EF : cadre local d'appui accompagnement de proximité des exploitations familiales
SEP : suivi évaluation prévision
PEFA : Programme d'Échanges, Formation et Appui (échanges de paysans à paysan)
ZAE : zone agroécologique
CRAIE : cellule régionale d'appui aux initiatives économique
MINKA International : Réseau de soutien à l'agriculture familiale durable

AVANT-PROPOS

Sur le processus et le style

INTRODUCTION GENERALE

Les années 2000 sont marquées par des crises récurrentes qui ont été exacerbées par la survenue à partir de 2019, de la pandémie du COVID 19 dont les multiples conséquences risquent de se faire sentir encore pendant plusieurs années. Ces crises douloureuses pour les

paysans et les paysannes ont quand même eu le mérite de remettre à l'ordre du jour des problématiques centrales pour les pays en développement et pour le mouvement paysan. Il s'agit notamment de la sécurité et de la souveraineté alimentaire et nutritionnelle, de la croissance économique des pays pauvres dans un contexte de changement climatique et d'ouverture des marchés, de l'emploi des jeunes, de l'autonomisation des femmes, de la souveraineté sur nos ressources naturelles.

La survenue de la pandémie du Covid 19 a surtout suscité au sein du mouvement paysan un changement de paradigmes en orientant plus sa réflexion vers les questions fondamentales de la résilience aux chocs exogènes des communautés rurales, mais aussi de l'équité et de l'inclusion sociale ainsi que des solidarités.

Le rôle moteur et potentiel des exploitations familiales ne semble plus mis en doute au regard de l'engagement de la communauté internationale pour l'agriculture familiale et la reconnaissance de sa contribution dans l'atteinte des défis mondiaux matérialisés autour des objectifs de développement durable (ODD). Toutefois, des désaccords persistent quant aux modalités de renforcement du rôle des EF et des agricultures familiales. Pour le mouvement paysan, la transformation de l'agriculture familiale et des exploitations familiales est inéluctable. Les questions de fond sont d'une part, « de quelles transformations voulons-nous ? » et d'autre part, « comment accompagner les dynamiques de transformation des EF ».

Pour le mouvement paysan, la décennie de l'agriculture familiale et les objectifs de développement durables sont seulement des opportunités (notamment politiques pour passer de la lutte identitaire à la lutte pour la transformation maîtrisée des exploitations familiales) et pour en bénéficier pleinement, des défis complexes doivent être relevés: nourrir les populations tout en contribuant à la sécurité nutritionnelle, gérer durablement l'espace et les ressources naturelles, générer des emplois stables et des revenus décents pour les jeunes hommes et femmes notamment en milieu rural, réduire l'empreinte environnementale de l'agriculture et des autres activités humaines, renforcer la résilience des exploitations familiales, des communautés et des groupes vulnérables, etc.

Ces défis complexes qui interpellent le mouvement paysan sont marqués par un contexte mondial d'approfondissement du libéralisme économique porteur de risques pour nos ressources productives (terres et eau notamment) mais aussi pour nos systèmes alimentaires locaux. Ce qui pour les prochaines années, place les luttes paysannes en première ligne des leviers de changement structurel favorable au développement des agricultures familiales.

Au plan régional, le contexte est marqué par une meilleure prise en compte des préoccupations du mouvement paysan dans l'élaboration des politiques régionales ayant un impact sur le milieu rural (sécurité alimentaire et nutritionnelle, emploi des jeunes, autonomisation des femmes, résilience, etc.). Cette tendance se consolidera les prochaines années et elle devrait incidemment impliquer de la part des organisations paysannes, une veille renforcée sur les politiques, la production de connaissances et la formulation de propositions/positions bien documentées. La Fongs ne devrait pas être absente de ces chantiers paysans.

Les politiques publiques nationales seront marquées les prochaines années par un renforcement des politiques économiques libérales et productivistes (sous l'influence des partenaires au développement) et de la décentralisation. Ces processus sont porteurs de risques économiques, environnementaux et sociaux qui doivent inciter le mouvement paysan au renforcement de sa veille citoyenne sur les politiques publiques. En outre, la concrétisation les prochaines années de la territorialisation des politiques publiques oblige dorénavant à penser davantage les luttes paysannes sous l'angle des collectivités territoriales (communes et départements) et des régions administratives. Ce qui suppose des capacités spécifiques de la part des associations de la Fongs en termes d'organisation, d'analyse stratégique, d'anticipation et de proposition.

Enfin, la survenue de la pandémie du COVID 19 a fait prendre conscience aux acteurs, combien les exploitations familiales, les sociétés et économies locales étaient vulnérables aux crises. Malgré la récurrence de ces crises (sécuritaire/sociale, crise écologique, relations commerciales déséquilibrées et les pénuries de denrées et d'énergie, etc.), la problématique de leur gestion holistique n'avait pas encore fait l'objet d'une attention particulière de la part du mouvement paysan.

Le présent plan stratégique 2022-2026 est l'aboutissement d'un long processus d'autoévaluation et de réflexion prospective conduit à travers une démarche participative, inclusive, communicative et formative. Il comprend treize chapitres organisés autour de trois grandes parties que sont i) Regard de la Fongs sur son environnement et sur son action ; ii) Orientations de la stratégie ; iii) Description et mise en œuvre de la stratégie.

PREMIERE PARTIE : REGARD DE LA FONGS SUR SON ENVIRONNEMENT ET SUR SON ACTION

1. Processus d'élaboration du plan stratégique

Le présent plan stratégique est l'aboutissement d'un long processus de réflexion stratégique et d'analyse prospective conduit dans l'esprit des bilans stratégiques¹ en tant que pratiques porteuses en matière de construction, de suivi et d'évaluation de l'action de la FONGS. Le processus a démarré en 2018 avec la préparation du bilan stratégique à mi-parcours et s'est poursuivi jusqu'en 2021. La Fongs a envisagé des réflexions stratégiques aux différents niveaux (associatif, départemental et national) pour analyser son action et dégager ses perspectives pour les cinq ans à venir. Trois étapes clé ont marqué le processus: i) Etape 1 : Ateliers associatifs d'auto-évaluation des CLAAP/EF et de l'action de la Fongs ; ii) Etape 2 : Atelier de COPI élargi pour la définition des bonnes questions et de préparation de l'atelier d'auto évaluation et formulation du nouveau plan stratégique ; iii) Etape 3 (COPI élargi aux partenaires): atelier d'approfondissement et de perspectives pour le prochain plan stratégique ; iv) Etape 4 : Ecrire et processus de validation.

Deux innovations importantes méthodologiques ont marqué le processus de réflexion stratégique. La première innovation est l'adoption d'une posture de remise en cause des certitudes fondé sur le principe du renouvellement des manières de penser et de faire en vue de rénover le discours paysan, c'est-à-dire de le sortir de l'ornière du discours convenant de tous. La deuxième innovation est l'adoption "de la condition paysanne" comme porte d'entrée de la réflexion stratégique. Cette porte d'entrée a permis d'avoir une bonne prise sur le contexte de crise, les tendances lourdes en termes d'évolution des crises et de réponses des acteurs, les peurs et points d'alerte, etc.

En plus de la condition paysanne, la réflexion a porté sur trois domaines que sont 1) l'évaluation /bilan du processus de construction des CLAAP/EF ; 2) le bilan des chantiers stratégiques de la Fongs ; 3) le bilan du rôle politique de la Fongs au sein du mouvement paysan. Ce sont les résultats de ce processus qui ont alimenté les orientations et le contenu de ce plan stratégique.

2. Le regard de la Fongs sur son environnement

Nous vivons dans un contexte de crises récurrentes

Parmi les crises qui préoccupent le mouvement paysan figurent en bonne place, i) la crise écologique ou changement climatique ; ii) la crise alimentaire et nutritionnelle ; iii) la crise économique/financière; iv) les crises sanitaires et sociopolitiques. Ces chocs ou crises deviennent de plus en plus récurrents et imprévisibles, et affectent sévèrement les conditions de vies des populations particulièrement les couches les plus vulnérables majoritairement situées en milieu rural. En revisitant la question de la condition paysanne, le bilan stratégique 2020 de la FONGS a permis de percevoir autrement cette question des crises. En effet, il ne s'agit plus d'aborder sectoriellement les crises mais de les appréhender de manière holistique

¹ La Fongs a une longue pratique du bilan stratégique qui revêt pour elle une double dimension: i) il doit permettre de vérifier « si nous sommes sur la bonne voie », c'est-à-dire actuellement, "si nous sommes sur la bonne voie pour faciliter la transformation des exploitations familiales en vue de produire un impact socio-économique significatif et durable" ; ii) il doit aussi être un moment de production de connaissances.

dans leur globalité et leurs effets de cascade tels que les vivent les paysans et leurs communautés.

Les crises sont devenues de plus en plus critiques, complexes et durables du fait de plusieurs facteurs combinés : la multiplication des chocs, leur caractère de plus en plus imprévisible, leur complexité spécifique, l'ampleur et la profondeur de leurs conséquences (certaines conséquences peuvent elles-mêmes devenir des crises). Aussi, il faut apprendre à vivre avec des incertitudes qui ne vont pas diminuer, et chercher à créer les conditions optimales permettant d'être plus proactif et résilient à ces crises. *Malheureusement les capacités de résistance des paysans et paysannes ainsi que des communautés se dégradent de plus en plus.*

La base productive se dégrade dangereusement

L'Afrique est la région du monde la plus vulnérable aux effets du changement climatique. Les principales victimes de ce changement climatique sont les paysans, pasteurs, pêcheurs et les sociétés rurales d'une manière générale.

L'impact du changement climatique sur l'agriculture est multiple et pèse sur les personnes, le capital des exploitations et les résultats (systèmes d'élevage et de culture moins productifs).

Pour y faire face, les paysans développent des systèmes d'adaptation : modification des pratiques culturelles, raisonnement des risques dans l'utilisation des moyens/facteurs de production (terre, capital, travail), développement de nouvelles activités agricoles et non agricoles, développement de mécanismes communautaires d'épargne/crédit, de réserves vivrières, etc.

En dépit de leur créativité, les paysans, paysannes ainsi que leurs communautés disposent de moins en moins de marges pour s'adapter aux effets du changement climatique.

Une situation préoccupante

- ☞ Une diminution de la pluviométrie d'au moins 30%, une augmentation des températures de près de 0,9°C, une aridification croissante et une recrudescence des événements climatiques extrêmes (UNDP, 2010) ;
- ☞ L'agriculture contribue pour 37% aux émissions de gaz à effet de serre (GES) au niveau du Sénégal.
- ☞ La dégradation des sols touche deux tiers des terres arables du pays ;
- ☞ on a une perte moyenne de 40 milles ha par an de ressources forestières (CSE, 2015) et les processus de régénération sont de plus en plus affectés
- ☞ Les disponibilités en eau des nappes phréatiques baissent ;
- ☞ Les ressources halieutiques baissent, il y a un dérèglement des biotopes et écosystèmes des ressources halieutiques, un effondrement de pêcheries, et une augmentation des conflits entre acteurs de la pêche ainsi que des catastrophes en mer, etc.
- ☞ Le coût économique de la dégradation des terres est estimé à 1% du PIB national et à 10% de son PIB agricole.

L'accès à l'emploi devient de plus en plus difficile pour les jeunes et les femmes

Le chômage et le sous-emploi des jeunes et des femmes font l'objet de grandes préoccupations pour le mouvement paysan. Ce qui risque de persister encore pour longtemps. En effet, la population du Sénégal croît en moyenne de 2,7% par an. Cette tendance devrait se poursuivre au moins jusqu'en 2050 pour atteindre 22 millions en 2030 et 38 millions en 2050 c'est-à-dire plus du double de la population actuelle estimée à 16 705 608 habitants (ANSD, 2016²). Cette population se caractérise par sa féminité (50,2% de femmes) mais surtout par sa jeunesse. L'âge moyen de la population est de 19 ans, 71,2% des sénégalais ont

² Rapport projection de la population : 2013-2063

moins de 30 ans et 28,72% de la population a entre 18 et 35 ans soit près de 4 800 000 jeunes situés majoritairement en milieu rural (54,8%).

Les jeunes et les femmes occupent donc une place importante dans les priorités en matière d'emploi. Pourtant au Sénégal, ils ont le plus faible taux d'activité avec seulement une personne sur cinq travaillant à temps plein³. Selon l'ANSD (2017), le taux d'activité des femmes est inférieur de près de 20 points à celui des hommes.

En milieu rural, le recul et le déficit d'emplois productifs se traduit par un exode massif de jeunes hommes et femmes alors que 3000 milliards F CFA ont été affectés entre 2000 et 2020 à la question de l'emploi des jeunes ! le rapport sur le développement rural 2019 du FIDA ("Donner leur chance aux jeunes ruraux") confirment que les possibilités d'emploi offertes aux jeunes ruraux sont particulièrement faibles en Afrique de l'Ouest. En outre, la confiance des institutions financières se dégradent et les jeunes sont moins motivés pour rester dans les exploitations familiales,

Pour le mouvement paysan, l'entrée par l'employabilité des jeunes est une fausse piste qui nous écarte des questionnements des jeunes ruraux. La réflexion stratégique des jeunes ruraux initiée par le ROPPA⁴ montre que la question vitale des jeunes ruraux est « quel avenir pour nous ? » et cette question rend mieux compte de la dimension sociale de l'insertion professionnelle. La diversité des parcours de vie des jeunes ruraux et de leurs perceptions de leur propre avenir dans les exploitations familiales (livret 1, Aout 2020) invite à se démarquer de toutes solutions standardisées en réponse à la question de l'emploi des jeunes.

En effet, la position actuelle des jeunes montre que i) certains ne croient pas que l'exploitation familiale ait un avenir ; ii) certains n'ont pas d'autres solutions que de revenir à l'exploitation familiale ; iii) certains continuent de suivre leurs parents, notamment les filles avant leur mariage ; iv) certains croient qu'il ya un avenir pour eux dans l'agriculture. En rapport avec ces quatre positions des jeunes, 9 scénari ont été mis en exergue selon que les jeunes misent ou non sur les exploitations familiales pour construire leur avenir (livret 2, Aout 2020). Enfin, les jeunes s'expriment sur leur avenir et leur réflexion met en évidence les facteurs clés à dénouer et les atouts à valoriser pour réconcilier les jeunes ruraux avec l'exploitation familiale et libérer leur potentiel (livret 2, Aout 2020). Les facteurs clés à dénouer pour eux sont :

- 1) La question de l'argent : L'argent n'est pas perçu par les jeunes ruraux comme une fin en soi. Ils refusent plutôt la pauvreté et ses conséquences sociales et économiques mais aussi la frustration née du défaut de leur inclusion dans la gouvernance et la gestion des ressources de l'exploitation familiale ;
- 2) Les refus qui frustrer les jeunes : le refus de partager la gestion et les bénéfices de l'exploitation, l'absence de dialogue, la inclusion des jeunes aux prises de décision ;
- 3) Le besoin de reconnaissance : les jeunes refusent d'être perçus comme des problèmes à résoudre. Ils veulent une reconnaissance de leur utilité en tant qu'acteur au sein des exploitations familiales, des sociétés locales et des organisations paysannes ;

³ ANSD 2013-2017.

⁴ « regards de jeunes ruraux ouest africains sur leurs parcours et leur avenir dans les exploitations familiales » (ROPPA, 2020)

- 4) Les carences de l'accompagnement : Les jeunes ruraux ne « sentent pas » vraiment l'impact sur leur condition de vie, des actions de l'État et des collectivités territoriale. L'inclusion des jeunes dans la gouvernance des organisations paysannes et l'accompagnement des jeunes par celles-ci sont également jugés insuffisants ;
- 5) Le blocage de l'accès à la terre : la question se pose aussi bien au sein des exploitations familiales que des aménagements publics.

Pour dénouer les nœuds qui empêchent beaucoup de jeunes ruraux de s'investir pleinement dans la vie et la transformation des exploitations familiales, il faut que l'action paysanne agisse selon les cas auprès de chaque acteur partie prenante à savoir les familles, les pouvoirs publics, les jeunes et les organisations paysannes.

Le fardeau de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle

Les populations du Sénégal en particulier les ménages ruraux, vivent dans une situation de précarité inquiétante avec une incidence de la pauvreté individuelle de 37,8% (ANSD, 2019⁵). Ce qui est corroboré par le taux de dépendance démographique situé à 83,7 % illustrant combien est forte la pression économique sur la population productive. Sur la décennie 2000-2017, plus de 57% des Sénégalais sont en situation de pauvreté, 75% des ménages pauvres sont localisés en zones rurales et 60% des ménages ruraux sont pauvres (deux ménages sur trois).

De plus, la prévalence de l'insécurité alimentaire modérée ou sévère est préoccupante avec 10% en milieu urbain et 20,2% en milieu rural (SE/CNSA, ESA, 2020). Ce qui correspond à près de 2 millions de ruraux qui peinent à se procurer régulièrement des aliments nutritifs et en quantité suffisante.

Le suivi des exploitations familiales du Sénégal par la Fongs (à travers 1263 bilans simplifiés d'EF⁶) montre que seules 15% des exploitations familiales peuvent couvrir pendant plus de 12 mois leurs besoins alimentaires et de santé à partir de leurs production agrosylvopastorales et halieutiques. 50% des EF ont un taux de couverture moyen de 0 à 6 mois, 22% de 6 à 9 mois et 13% de 6 à 9 mois.

Cette insécurité alimentaire chronique contribue à la précarité de la situation nutritionnelle des populations. En effet, la malnutrition chronique bien qu'acceptable, a légèrement augmenté ces dernières années passant de 13% en 2014 à 17% en 2017 et est quand même au-dessus de la norme de 10% de l'OMS. La malnutrition aiguë est précaire avec un taux national de 9% en 2017 et des niveaux préoccupants dans certaines régions comme Matam (15%), Louga (13,8%), Fatick (12,6%). Ce qui est largement au-dessus de la recommandation de moins 5% de l'OMS. L'insuffisance pondérale est également à un niveau précaire de 14% alors que la norme acceptable est à moins de 10%. Le retard de croissance qui est le principal signe d'une malnutrition de longue durée est à un niveau modéré de 19% mais encore instable surtout en milieu rural où en 2017, 20% des enfants de moins de 5 ans ont souffert de retard de croissance. Par contre, l'anémie chez les enfants de 0 à 59 mois est très élevée sur l'ensemble

⁵ Enquête Harmonisée sur les Conditions de Vie des Ménages (EHCVM, 2018/2019)

⁶ Dont 500 EF dans les régions de Tambacounda, Kédougou, Matam et Kolda

du territoire avec une prévalence nationale de 70,9% en 2017, largement au-dessus du seuil critique de 40% défini par l'OMS. Elle touche également 54% des femmes en âge de procréer.

L'allaitement exclusif des nourrissons de 0-5 mois ne touche que 37,5% des femmes⁷. Les carences en micronutriments tels que le fer, le zinc et la vitamine A sont répandues à l'échelle nationale⁸ et plus marquées en milieu rural. La carence en iode touche 30,7% des femmes enceintes et 27,8% des femmes en âge de se reproduire.

Au Sénégal, 1/3 des décès d'enfants de moins de 5 ans est directement ou indirectement lié à une mauvaise nutrition. Par ailleurs, la malnutrition entraîne une perturbation du développement physique, cognitif et intellectuel de l'enfant. Elle affecte les performances scolaires des enfants (1 année de moins à l'école), une baisse des défenses immunitaires pour prévenir les maladies non transmissibles, et une baisse de productivité⁹ chez l'adulte (22% de perte de revenus à l'âge adulte).

Connaissant les rôles vitaux d'une bonne nutrition, il est important d'une part, de s'assurer que les stratégies publiques favorisent une alimentation saine et une meilleure nutrition et d'autre part, que les paysans et paysannes ainsi que leurs organisations mettent dorénavant la sécurité nutritionnelle parmi leurs priorités d'action.

Nous vivons dans un contexte de mutations politiques et sociales

Les changements sont une caractéristique normale de l'évolution des communautés. Toutefois, la Fongs a repéré des mutations politiques et sociales importantes qui doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part du mouvement paysan.

1) Des mutations politiques qui peuvent affecter l'agriculture familiale

Les politiques de libéralisation économique se consolident avec beaucoup plus de subtilité dans l'optique claire de développement de l'agriculture d'entreprise (agrobusiness) qui devrait se substituer à l'agriculture familiale. Cela en dépit de l'alerte de la Banque Mondiale¹⁰ qui reconnaît les effets néfastes ***"possibles de la libéralisation des échanges sur les différentes dimensions de la sécurité alimentaire à savoir disponibilité, accès ; utilisation et stabilité"***.

Les cultures vivrières (mil, sorgho, niébé, etc.) ne sont pas vraiment des priorités pour l'autorité politique. Le foncier fait l'objet d'un accaparement massif (plus de 800 000 ha selon Action-Aid) au détriment des exploitations familiales et au profit d'investisseurs agricoles et miniers (cas du zircon, de l'or, des phosphates, du pétrole et du gaz). Les systèmes alimentaires locaux sont menacés par l'ouverture de nos marchés aux firmes commerciales internationales au détriment de la production et de la transformation de nos produits agrosylvopastoraux et halieutiques.

⁷ Selon l'OMS: Le passage de l'allaitement exclusif au sein à une alimentation complémentaire, se fait généralement dans la période comprise entre 6 et 24 mois. C'est une période critique de croissance durant laquelle les carences en nutriments et les maladies contribuent notablement à la forte prévalence de la malnutrition chez les enfants de moins de cinq ans. Donc, les nourrissons doivent être exclusivement nourris au sein pendant les six premiers mois de vie pour une croissance, un développement et une santé optimums. Ensuite, les nourrissons doivent recevoir des aliments complémentaires adéquats et sûrs sur le plan nutritionnel tout en recevant parallèlement le lait maternel jusqu'à deux ans ou plus.

⁸ COSFAM/UCAD/MI, 2011.

⁹ En Afrique et en Asie, les gains de productivité potentiels de la lutte contre le retard de croissance représenteraient entre 4 et 11 % du PIB par habitant (OMS, banque mondiale <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SH.STA.STNT.ZS>)

¹⁰ État de l'insécurité alimentaire dans le Monde, 2015

Les réformes politiques concernent également l'approfondissement de la décentralisation à travers des réformes institutionnelles fondées sur la territorialisation des politiques publiques. Ces réformes sont une réalité à prendre en compte dans les stratégies paysannes afin d'en saisir les opportunités et anticiper sur leurs menaces (sécurité foncière, gouvernance locale, systèmes alimentaires territoriaux, etc.).

Les mutations politiques concernent aussi la reconnaissance partagée des agricultures familiales comme piliers centraux de l'alimentation durable du monde. L'année 2014 a été élue comme l'année internationale de l'agriculture familiale et la communauté internationale a dans sa lancée, fait adopter les recommandations relatives aux marchés territoriaux et aux systèmes alimentaires locaux(2015). L'agriculture familiale est également au cœur des défis mondiaux à l'horizon 2030 (ODD). La reconnaissance de l'agriculture familiale s'est également traduite par la proclamation par les nations Unies de la décennie 2019 – 2028, comme décennie de l'agriculture familiale.

Selon le Comité de la Sécurité Alimentaire mondiale (CSA-2013), "l'agriculture familiale, lorsqu'elle est soutenue correctement par les politiques et des investissements publics, a la capacité de contribuer efficacement à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à la croissance économique, à la création d'emplois, à la réduction de la pauvreté, à l'émancipation de groupes négligés et marginalisés, et à la réduction des inégalités géographiques et socio-économiques". Pour ce faire, il est nécessaire que le mouvement paysan consolide ses luttes.

Les mutations politiques actuelles sont une réalité avec laquelle la Fongs doit compter. Certes, elles sont porteuses de menaces pour la souveraineté sur nos ressources et la condition paysanne, mais elles offrent également des opportunités à exploiter pour la relance de l'agriculture, l'emploi des jeunes et le développement local durable.

2) Des mutations sociales refondatrices

Pour la Fongs, les mutations sociales qui sont aujourd'hui perceptibles dans les exploitations familiales et les sociétés rurales sont à prendre sérieusement en compte pour orienter voire refonder l'action paysanne sous de nouveaux paradigmes. Ces mutations sociales concernent (i) le recul des valeurs qui se traduit notamment par le développement de l'individualisme, l'effritement des identités et des repères sociaux, (ii) l'évolution des besoins et modes de consommation impactant négativement sur les rapports des ruraux avec l'argent et les matérialités (iii) l'amplification des flux migratoires des campagnes vers les centres urbains. Parmi ces mutations sociales deux méritent particulièrement attention à savoir :

- ☞ la question des jeunes ruraux et des femmes rurales : La prise de parole et les actes posés par les femmes et les jeunes ruraux pour revendiquer leurs droits humains dans les exploitations familiales et les communautés locales, ne sont pas un effet de mode mais une mutation sociale réelle visant à reconfigurer de nouveaux rapports entre les générations et entre les sexes ;
- ☞ la question des solidarités rurales : La restructuration des solidarités au sein des familles, des organisations rurales et des communautés est un indicateur de mutations sociales individuelles et collectives à surveiller car la solidarité est le socle à partir duquel est né et

s'est développé le mouvement paysan ; elle sera également un facteur important de sa survie.

Les jeunes remettent en cause les rapports entre générations

Le « conflit de génération » a toujours été un des moteurs de l'évolution des sociétés humaines. C'est à cette contradiction entre jeunes ruraux et adultes que sont aujourd'hui confrontés les exploitations familiales et le mouvement paysan. Les connaissances produites par le ROPPA dans sa recherche paysanne¹¹ sur la question des jeunes est riche d'enseignements utiles pour mieux traiter la question des jeunes ruraux :

- Les jeunes ruraux sont encore ancrés dans les exploitations familiales mais « les jeunes et les adultes partagent le même espace mais vivent deux réalités différentes » (CNOP/FENAFER, Mali) ;
- « Les garçons comme les filles disent tous voir leur avenir incertain, tant pour eux que pour leurs enfants qui grandissent ». Ils s'inquiètent de l'évolution des mœurs et manquent de repères solides pour se projeter dans le futur ;
- Il y a des refus qui frustrer les jeunes et qu'il faut dénouer¹²;
- Le besoin de reconnaissance, lui-même suscité par le manque de considération et le jugement négatif que portent beaucoup d'adultes sur les jeunes (« les jeunes sont perçus comme des problèmes à résoudre et non comme des opportunités »).
- La faiblesse de l'accompagnement des jeunes : les jeunes ne se voient pas suffisamment dans les services offerts par les organisations paysannes et l'état.

La question vitale des femmes

Le Sénégal a un cadre juridique et politique relativement favorable à l'égalité de genre. Le mouvement paysan a fait des avancées considérables en matière d'amélioration des conditions de vie des femmes rurales. Pourtant, tous les acteurs s'accordent aujourd'hui sur la persistance des discriminations basées sur le genre. Les disparités et les inégalités entre hommes et femmes pour l'accès aux services sociaux de base (*éducation, santé, formation, innovation et encadrement, etc.*), l'accès et le contrôle des ressources ont un impact négatif sur la productivité du secteur agricole, la résilience des familles et des communautés locales.

Ces inégalités sont susceptibles de continuer à impacter sur les performances des exploitations familiales et la cohésion sociale des communautés locales. Le mouvement paysan reconnaît que les femmes rurales sont des acteurs clés dans la production primaire, la transformation et la commercialisation des produits alimentaires, la préparation alimentaire, la consommation de la famille, la santé de la famille et l'éducation des enfants. Elles sont également un pilier important des valeurs sociales. Malgré cela, les femmes rurales continuent à être confrontées à des contraintes économiques et sociales limitant leur participation dans les systèmes de prises de décision et la mise en œuvre des affaires de la famille et de la communauté.

La prise de parole des femmes rurales pour revendiquer leurs droits humains est une

¹¹ « Regards de jeunes ruraux ouest africains sur leurs parcours et leur avenir dans les exploitations familiales », troisième rapport de l'OEF, 2020)

¹² En particulier le refus de partager la gestion et les bénéfices de l'exploitation familiale, l'absence ou l'insuffisance de dialogue, la non-inclusion aux prises de décision, la faible représentation des jeunes au sein des OP, l'accès aux moyens de production comme le foncier

mutation sociale réelle à encourager et à accompagner. Pour la FONGS, le débat paysan sur les rapports de genre ne doit plus être tabou car beaucoup de questions doivent trouver des réponses propres au mouvement paysan et aux femmes rurales (l'accès au foncier, l'égalité de chance, l'autonomisation des femmes, l'entrepreneuriat féminin, les systèmes de valeurs, etc.).

L'évolution des solidarités paysannes et le défi de l'articulation avec les mouvements sociaux

La solidarité est une composante centrale des systèmes de valeur en milieu rural. Elle assure des fonctions de « sécurité sociale, de prévention et de protection contre les incertitudes et les aléas de la vie¹³ ». La solidarité a été le levain qui a facilité l'émergence et la construction du mouvement paysan au Sénégal. Malheureusement, cette valeur vitale est en pleine mutation. Dans les familles et dans les communautés locales, on cherche d'autres formes d'assurance sociale. La pratique de champs collectifs ne mobilise plus les jeunes, les solidarités familiales constituent de moins en moins des mécanismes de redistribution sociale, les mécanismes sociaux de régulation sociale et de gestion des ressources naturelles se délitent lentement.

A l'analyse, la persistance des crises depuis les années '70 a insidieusement entraîné des stratégies d'adaptation sociale à travers lesquelles, les individus, les exploitations familiales et les communautés rurales cherchent à bâtir d'autres formes de résilience sociale : définition de nouveaux liens sociaux (espaces confrériques, mouvements sociaux, identités territoriales, etc.), développement du crédit solidaire, recherche de capital social ou symbolique¹⁴ en dehors du réseau paysan, etc.

Les transformations du système social au niveau local, national et international se traduisent par l'émergence et la montée en puissance de nouveaux acteurs sociaux et de nouvelles formes d'organisations rurales qui feront de plus en plus ombrage aux groupements et aux organisations paysannes autonomes. En outre, le milieu rural est fortement politisé, ce qui risque de diviser davantage les populations et de limiter du coup les actions communautaires. **Les femmes et les jeunes sont vulnérables face au prosélytisme et aux stratégies de ces acteurs.**

Le mouvement paysan ne peut pas ignorer ces transformations sociales car elles affectent les solidarités familiales et communautaires qui sont au cœur des valeurs que défend le mouvement paysan. Ce défi a déjà été identifié en 1991 parmi les 7 défis prioritaires du mouvement paysan¹⁵.

3. Le regard de la Fongs sur son action

3.1. Les visées du plan stratégique 2017-2021

Le plan stratégique 2017-2021 a été placé sous le double sceau du défi économique et du passage du suivi des exploitations familiales à l'accompagnement des exploitations familiales.

¹³ Dime, 2007 <https://id.erudit.org/iderudit/019088ar>

¹⁴ Le capital symbolique désigne toute forme de capital (religieux, culturel, artistique, associatif, etc.) ayant une reconnaissance particulière au sein de la société (Pierre Bourdieu). Par exemple, certains jeunes ruraux, « intellectuels », « scolarisés » ou « animateurs » font de leur statut un capital symbolique. L'inversion des modèles de réussite (exemple l'émigré/exodé, l'urbain, le moderne, le riche) chez les jeunes, les poussent souvent à rechercher un capital symbolique à travers de nouvelles formes de liens sociaux.

¹⁵ Les 7 défis identifiés en 1991 étaient : la maîtrise économique, la maîtrise des terres, la maîtrise des pouvoirs, la maîtrise des mutations et des valeurs, la maîtrise des nouvelles solidarités, la maîtrise du partenariat, les capacités stratégiques et de proposition.

Il comporte 3 axes stratégiques que sont i) soutenir les innovations pratiques, stratégiques et institutionnelles en rapport avec les changements structurels qui s'annoncent; ii) construire un système d'accompagnement et d'appui de proximité aux EF basé sur le partenariat OP/ Services de l'Etat; iii) appuyer la fourniture de services complémentaires (économiques, financiers, autres) aux exploitations familiales par les associations paysannes à la base. Les trois changements attendus au terme du plan stratégique sont :

- 1) Les organisations paysannes sont en meilleure capacité d'anticiper sur les évolutions structurelles (climatiques, socio culturelles, politique, économique), de s'adapter et d'influencer les politiques, lois, plans et programmes aux différents niveaux.
- 2) Les exploitations familiales sénégalaises ont un meilleur accès aux services de conseil, de formation et d'information grâce à une synergie entre les actions des OP et les services publics aux différents niveaux.
- 3) Les exploitations familiales sénégalaises accèdent à des services complémentaires (économiques, financiers, autres) de proximité, endogènes, basées sur les modèles de l'économie solidaire (mutuelle d'épargne et de crédit, coopérative ou dispositifs autonomes d'approvisionnement, de consommation ou de mise en marché), et viables (rentabilité économique, performances sociales, autonomie financière).

3.2. Les avancées induites par le plan stratégique 2017-2021

La mise en œuvre de ce plan stratégique s'est beaucoup focalisée sur les changements sus cités. Ce qui lui a permis d'ouvrir d'importants chantiers stratégiques tels que la fourniture de conseil de proximité, les méthodes et outils d'accompagnement de la transition agroécologique, la promotion des marchés territoriaux par la valorisation des produits locaux, l'autonomisation des femmes et des jeunes, la lutte contre la malnutrition, etc. Parallèlement, la Fongs a travaillé sur le partenariat OP/ Etat/Collectivités territoriales en vue d'une meilleure implication des organisations paysannes dans les stratégies et programmes publics à tous les niveaux.

La Fongs a certes eu des succès dans la mise en œuvre de son plan stratégique 2017-2021 mais aucun des chantiers stratégiques ouverts n'a encore eu l'aboutissement souhaité. Par exemple, la stratégie pour amener l'Etat du Sénégal à financer les dispositifs paysans d'appui conseil aux EF a été lancée. Les outils paysans comme le bilan simplifié ont été consolidés pour les adapter aux questions émergentes comme l'agroécologie, les jeunes et les femmes. Une démarche de promotion des systèmes alimentaires fondée sur le lien EF/marché a été initiée. Un modèle de valorisation des céréales locales (mil, maïs) basé sur les principes de chaînes de valeur est en cours de consolidation. Les résultats attendus de ces initiatives ne sont pas encore pleinement atteints mais la pertinence des options exige de maintenir le cap tout en améliorant le contenu et les modalités de lutte.

3.3. Les conclusions du bilan stratégique

a) Un plan stratégique riche d'enseignements

– Des acquis significatifs à consolider

Depuis 2010, la Fongs a mis en œuvre une diversité d'actions qui lui ont permis d'enregistrer des acquis significatifs qu'il faut consolider. Parmi ces acquis, on citera en particulier :

- l'importance du suivi des exploitations familiales pour leur apporter des services adaptés
- l'importance du recentrage sur les associations et du développement des capacités stratégiques de celles-ci pour définir leurs priorités d'action, améliorer leurs services aux exploitations familiales et les articuler entre elles ;
- Les innovations qui améliorent les services économiques aux EF (développement de modèle reproductible de valorisation des farines de céréales sèches en substitution au blé ; professionnalisation des initiatives économiques des femmes (transformation des produits agrosylvopastoraux et halieutiques, production de semences ; blocs maraichers, etc.);
- Les innovations qui améliorent nos méthodes et outils : démarches et de transition agroécologique, outils de dialogue entre les OP et les autres acteurs (collectivités territoriales et services techniques en particulier), la participation active au budget des communes, outil de diagnostic institutionnel et participatif pour l'autonomisation des OP, etc.) ;

– **Des insuffisances à corriger**

En dépit de ces avancées, il y a encore beaucoup à faire pour d'une part, relever de manière significative les capacités d'analyse, d'anticipation et d'action des associations et d'autre part, avoir un impact socioéconomique significatif au niveau des EF et des territoires. Pour ce faire, des corrections doivent être apportées sur les aspects suivants :

- 1) L'appropriation du suivi des EF est encore faible au niveau des associations ; les capacités de traitement/analyse/valorisation sont à relever et les appui-conseils ne sont pas assez approfondis pour produire les effets et impacts attendus ;
- 2) Les capacités des dispositifs endogènes sont insuffisantes pour répondre efficacement aux préoccupations des EF et des associations. Ce qui pose aussi l'importance d'innover dans la construction de dispositifs de développement des capacités ;
- 3) Les capacités d'anticipation et de gestion des crises sont faibles ;
- 4) L'engagement politique des responsables paysans est encore insuffisant pour impulser et porter les actions en direction des exploitations familiales et des territoires ;

Ces trois insuffisances se situent au niveau des associations mais la responsabilité méthodologique de la FONGS (appuis techniques) est quand même engagée. Elles serviront de point d'appui pour définir les services prioritaires de la Fongs à ses membres.

- 5) La mise à l'échelle des évidences est insuffisamment prise en compte dans la conception des actions. Ce qui ne favorise pas l'expansion de l'impact socioéconomique des actions ;
- 6) La transformation maîtrisée des exploitations familiales n'est pas sous-tendue par des principes de base. L'agroécologie peut y aider. Les prochaines années, la FONGS s'investira dans la systématisation de ces principes, leur promotion au sein des associations et du mouvement paysan mais aussi l'influence de l'offre de formation professionnelle/qualifiante référence ;
- 7) La faible prise en compte des crises au niveau de la Fongs et des associations en tant que problématique importante négativement influencé la manière d'aborder la question de la résilience (sociale, économique, systèmes de production, écosystèmes, etc.) ;

- 8) La capitalisation des évidences est en net recul de même que la communication aussi bien au plan interne qu'avec les autres acteurs.

DEUXIEME PARTIE : LES ORIENTATIONS DE LA STRATEGIE

4. La vision et les options stratégiques de la FONGS

La vision de la FONGS

La Fongs s'est dotée depuis 2002, d'une vision politique et économique paysanne pour construire autrement le futur du monde rural. Cette vision repose d'abord sur une autre conception de l'économie :

- **Une économie de promotion et non d'exploitation à des seules fins de recherche de profit.** Les actions économiques à promouvoir doivent d'abord permettre aux ruraux de vivre correctement dans les villages et d'avoir des perspectives d'avenir dans un monde rural sécurisé. Pour redonner l'espoir aux ruraux, il faudra que soient assurées les conditions d'un développement plus équilibré entre villes et campagnes garantissant le devenir à long terme de la communauté nationale ;
- **Une économie profitable** qui assure un volume d'activité et des revenus suffisants aux ruraux en exploitant mieux les ressources de base des terroirs, en y apportant une valeur ajoutée et en diversifiant les activités agricoles et non agricoles par la reconstruction de "chaînes" de « production / transformation / commercialisation / services » qui permettra de relancer l'économie rurale ;
- **Une économie durable**, soucieuse de la reconstitution des ressources naturelles et de l'entretien des mécanismes sociaux permettant de gérer un "vivre ensemble" solidaire ;
- **Une économie équitable** (s'attaquant aux causes de la pauvreté et réduisant les inégalités) qui doit permettre à terme d'assurer au paysan un statut socioéconomique, une sécurité et des conditions de vie de même niveau que pour l'ensemble des citoyens.

La vision mise ensuite pour sa réalisation, sur **une refondation de la société rurale sénégalaise** à laquelle les organisations paysannes à tous les niveaux doivent contribuer. Ces organisations paysannes doivent évoluer et s'adapter, garder leur autonomie de réflexion et d'action, s'allier entre elles, renforcer leur capacité de mobilisation et d'influence pour garantir les préalables à tout développement c'est-à-dire des conditions politiques favorables.

Les options stratégiques de la FONGS :

Les quatre options stratégiques de la Fongs définies en 2013 restent encore d'actualité. Ces options s'appuient notamment sur les résultats des réflexions paysannes antérieures (types d'économie en 2005¹⁶, l'exploitation familiale à partir de 2006 et la productivité globale des EF en 2009/2010) et du bilan stratégique 2013 :

- 1) la stratégie axée sur l'accompagnement des transformations des EF: Le focus est fait 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 changement (EF, collectivités territoriales, opérateurs économiques, etc.): les différents axes du plan stratégique seront opérationnalisés par les associations membres de la FONGS dans leurs territoires respectifs.

¹⁶ Travail sur les types d'économie : "Lire autrement les réalités socio-économiques vécues par les ruraux",

- 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 produire de la connaissance dans le cadre de son mandat vis-à-vis du CNCR. 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.

5. Enjeux et défis stratégiques pour la FONGS

Les enjeux stratégiques de la FONGS

Il ressort de l'analyse paysanne que la FONGS a faite de son environnement et de son action, quatre points d'alerte qui retiennent son attention : i) l'accentuation des chocs et des incertitudes ; ii) le devenir des exploitations familiales ; iii) le devenir des organisations paysannes ; iv) la relève au sein des EF et des OP. Pour la FONGS et le mouvement paysan, ces points d'alerte mettent en priorité quatre enjeux stratégiques clé que sont :

- 1) *La gouvernance inclusive*: l'enjeu de la gouvernance inclusive est le maintien des jeunes et des femmes dans les EF, les organisations paysannes et les communautés. Elle concerne plusieurs niveaux : la gouvernance des exploitations familiales, la gouvernance des organisations paysannes ; la gouvernance territoriale ; la gouvernance environnementale et la gouvernance économique à l'échelle de l'Etat. A tous ces niveaux, la question de l'inclusion se pose. Pour la Fongs, cet enjeu a une forte dimension politique qu'elle compte restaurer en s'appuyant particulièrement sur ses organes de souveraineté et ses instruments de SEP ;
- 2) *Une résilience forte des exploitations familiales et des communautés locales face aux crises* : Si rien n'est fait, les effets délétères des crises sociales, économiques, environnementales, écologiques, sanitaires et politiques impacteront davantage sur les exploitations familiales, leur base productive, la cohésion sociale et les économies locales. Ce qui affectera davantage l'attractivité des EF et du monde rural. Dorénavant, la gestion des crises et des incertitudes devra être une priorité de l'action paysanne ;
- 3) *Une agriculture nourricière, résiliente et génératrice d'emplois pour les femmes et les jeunes* : Cet enjeu adresse plusieurs questions centrales en particulier:
 - *Des systèmes alimentaires résilients* : Les effets de l'urbanisation sur les habitudes alimentaires ainsi que ceux de la libéralisation économique sur nos marchés intérieurs menacent fortement nos systèmes alimentaires alors que les agriculteurs familiaux en dépendent pour vivre et se développer mais aussi pour nourrir une population croissante et de plus en plus exigeante. Cet enjeu implique des actions d'envergure sur les systèmes de production, la valorisation des produits locaux, les marchés territoriaux et les circuits de commercialisation, etc.
 - *Un développement durable et cohérent* : Les effets du changement climatique, des pratiques agricoles productivistes et des rapports commerciaux inégaux font du développement durable cohérent, un enjeu partagé dont les ruraux seront les principaux gagnants. Cet enjeu adresse dans le fond, la question de la transition agroécologique (*de la parcelle au territoire*) qui traite simultanément les dimensions économiques, environnementales, sociales, organisationnelles et politiques du développement. Cet enjeu est en cohérence avec la vision de la FONGS autant du

point de vue économique que du rôle des Organisations paysannes dans la refondation des sociétés rurales. Sont également au centre de cet enjeu, les modèles d'agriculture à promouvoir, la résilience sociale des communautés et le recul de la vulnérabilité de certains groupes sociaux comme les femmes, les personnes vivant avec un handicap et les jeunes ;

- 4) *La réhabilitation des droits humains* des groupes vulnérables: La question de droits humains en particulier pour les femmes, les jeunes, les autres groupes vulnérables interpelle le mouvement paysan. Dorénavant, le mouvement paysan ne saurait se soustraire de ce débat au risque de laisser les autres "penser" pour lui mais surtout, de voir les femmes et les jeunes s'éloigner davantage des organisations paysannes et des luttes paysannes. La problématique de l'autonomisation des femmes et des jeunes ainsi que la lutte des femmes et des jeunes ruraux pour l'égalité de chances et l'inclusion sont au cœur de cet enjeu ;

Les défis stratégiques de la FONGS

Défi 1 : impulser des dynamiques de gouvernance inclusive à tous les niveaux.

Le questionnement paysan sur la gouvernance est ancien¹⁷ mais la sévérité des effets induits par celle-ci en fait aujourd'hui un nœud stratégique prioritaire à dénouer. Pour la FONGS, la question de la gouvernance ne se pose plus en termes d'implication ou d'intégration (des femmes, des jeunes, des minorités, etc.) ou d'adaptation socio-organisationnelle (par la création de structures économiques). La situation actuelle exige que la gouvernance soit dorénavant abordée sous trois principaux angles à savoir i) sous l'angle de l'inclusion, de l'équité et de l'égalité des chances, ii) sous l'angle de la rénovation des manières de penser et de faire en particulier au sein des EF et des OP, iii) sous l'angle de la veille et de la participation citoyenne.

Dans le fond, ce défi pose la question de la capacité de renouvellement des Exploitations familiales et des organisations paysannes pour développer en leur sein une gouvernance adaptée et promouvoir au sein des terroirs et des territoires une gouvernance qui les reconnaît et les responsabilise.

- 1) *Renouvellement générationnelle et inclusion*: le maintien des jeunes et des femmes dans les EF, les OP et les communautés rurales est une question vitale pour le mouvement paysan dont l'issue dépendra de la reconnaissance et de la responsabilisation de ces nouvelles forces sociales. Mamadou Cissoko a noté lors de l'atelier du bilan stratégique "Les OP sont un consensus social (entre membres, EF, etc.) mais ce consensus s'est déplacé....le renouvellement c'est d'abord de réhabiliter la même compréhension de l'équilibre social". M. Nadjirou a ajouté sur le même registre "a-t-on le bon discours à l'endroit des jeunes et des femmes ? Avant c'était le culturel et la solidarité, mais aujourd'hui ça doit être les revenus, l'emploi et le bien-être".

¹⁷ Le manque de renouvellement au sein des associations et OP de base a déjà été identifié parmi les 7 risques vitaux du mouvement paysan (évaluation stratégique, 1997).

2) *Renouvellement dans les façons de penser et de faire* : La vitalité stratégique des associations s'est fortement effritée alors que les EF et le monde rural sont confrontés à des situations de plus en plus complexes. La dynamique d'autopromotion et de mutualisation des efforts qui a permis la construction de la Fongs, du CNCR et du mouvement paysan régional et Africain s'est refroidie. Dans les régions et les zones agroécologiques, chaque association travaille seule alors que les coordinations régionales et les CRAIE avaient montré leur pertinence stratégique. Sur le plan des visées et des paradigmes, les manières de penser et de faire sont également dépassées. La "lutte contre la pauvreté" confine les associations et la Fongs dans la recherche de "matérialités" alors que la demande sociale exige la qualité de vie¹⁸. Un des atouts-maitre de la FONGS a été sa capacité de renouvellement. Malheureusement aujourd'hui, les actions paysannes se concentrent plus sur des besoins pratiques (générer des revenus, creuser un puit, etc.) que sur des intérêts stratégiques (financement agricole, maîtrise de l'espace, aménagement du territoire, systèmes alimentaire, sécurité alimentaire et nutritionnelle, etc.). Pour tout cela, des changements dans les manières de penser et de faire sont nécessaires pour satisfaire aux principales fonctions de la gouvernance (distribution équitable des droits et des devoirs, entretien du lien social, fourniture de services, promotion économique et sociale).

Défi 2 : Développer la capacité de résilience des EF face aux crises et incertitudes

La multiplication et la récurrence des chocs (climatiques, économiques, socio-politiques, alimentaires, sanitaires) auxquels sont exposés les paysans ont fortement diminué leurs capacités de résistance du fait notamment que le capital physique et social des exploitations familiales se sont dégradés. Les conséquences de cet affaiblissement se font ressentir dans la vie quotidienne du paysan et ont des répercussions sur l'ensemble de la société sénégalaise.

Heureusement que la situation n'est pas désespérée car la créativité et la capacité d'adaptation des paysans est réelle :

- Le mouvement paysan est né d'une réaction paysanne aux chocs (celui des grandes sécheresses des années 70/80, celui des effets des plans d'ajustement structurels et du désengagement de l'État dans les années 1980/90, celui de la mondialisation de l'économie néo-libérale qui s'est accentuée dans les années 2000) ;
- Les OP membres de la FONGS implantées dans les zones de crise sécuritaire (conflit/Casamance) ont développé une expérience inédite dans la recherche de voies d'apaisement et d'atténuation des effets de ce conflit ;
- Les exploitations familiales sénégalaises ont révélé de grandes capacités d'adaptation et de résistance aux effets de la COVID 19 à travers des stratégies endogènes.

Ceci confirme l'importance de la mission du mouvement paysan et de la FONGS vis à vis du paysan considéré dans les différentes dimensions de sa vie, et invite la FONGS et le mouvement paysan à se donner les moyens, à travers le suivi des évolutions et des stratégies

¹⁸ La qualité de vie ne repose pas seulement sur des matérialités, une production économique. Elle est sous-tendue également par une forte production sociale en termes de liens sociaux, cohésion sociale, mécanismes sociaux de régulation et de gestion communautaire, de valeurs, etc. Cet aspect est le cœur de la vision de la Fongs.

paysannes (SEP), de produire les connaissances actualisées et imaginer des actions pertinentes pour répondre à la récurrence et à la sévérité des crises.

👉 Défi 3 : Réhabiliter les fonctions vitales de l'agriculture familiale

La concrétisation de la vision de la Fongs passe inéluctablement par l'exploitation familiale en tant que cellule sociale et économique de base à partir de laquelle se construit l'économie rurale. Pour la FONGS, l'enjeu d'une agriculture nourricière, génératrice d'emplois et résiliente invite clairement à relever le défi de la réhabilitation des fonctions vitales de l'agriculture familiale (nourrir les populations, générer des emplois ; gérer durablement les ressources naturelles ; être levier de transmission de valeurs). Le renouvellement du discours paysan sur ces fonctions intégrées est nécessaire pour sortir du confinement dangereux (du paysan= agriculteur) dans lequel le mouvement paysan a été insidieusement entraîné.

Dans cette perspective, la FONGS s'appuiera sur les jalons qu'elle a plantés à travers la réflexion inédite sur la problématique de la productivité des exploitations familiales (2009/2010). Ces points d'appui sont d'une part, trois leviers stratégiques à savoir i) améliorer durablement la productivité globale des exploitations familiales ; ii) améliorer la maîtrise de l'espace par les EF et leurs organisations ; iii) contribuer à la construction d'un tissu économique et social qui stimule ces progrès et améliore les conditions de vie et de travail en milieu rural) et d'autre part, les treize indicateurs clés¹⁹ repérés. Relever ce défi, suppose en outre pour la FONGS d'actualiser sa lecture du contexte en intégrant les exigences d'une bonne maîtrise des crises.

6. Les changements visés par la FONGS

Au regard des enseignements de la mise en œuvre du plan stratégique 2017-2022, des enjeux et des défis stratégiques identifiés, trois types de changements clés sont attendus d'ici 2026 à savoir i) des changements dans nos manières de penser et de faire ; ii) des changements socio-économiques pour transformer les EF et les économies locales ; iii) des changements politiques pour améliorer les conditions-cadres favorables à la transformation des exploitations familiales.

1) Des changements dans nos manières de penser et de faire :

La Fongs, les associations et les EF rénovent leur manières de penser, leur comportement, leur manière d'agir et mobilisent les acteurs de l'exploitation familiale notamment les jeunes et les femmes pour relever ensemble les défis qui les interpellent. Ce changement implique aussi de mieux appréhender les chocs "imprévisibles" et de construire des alliances avec d'autres acteurs.

¹⁹ **13 indicateurs clés de changement :** 1) développer capacité des EF à se nourrir de façon autonome ; 2) développer capacité des EF à augmenter durablement leur production primaire en combinant plusieurs facteurs ; 3) développer capacité des EF à combiner activités agro-sylvo-pastorales et activités non agricoles ; 4) développer capacité des EF à maîtriser leurs dépenses ; 5) développer capacité des EF à accéder à des crédits adaptés et maîtriser leur endettement ; 6) être informés et participer aux concertations pour gérer l'espace ; 7) créer un rapport de force favorable aux paysans dans la négociation de l'affectation/aménagement de l'espace ; 8) pratiques et stratégies efficaces de reproduction des ressources pour augmenter leur valeur et sécuriser les EF ; 9) mobilisation des collectivités locales et des pouvoirs publics sur l'importance du foncier et de la GRN ; 10) influencer l'orientation des investissements publics dans un sens favorable aux attentes paysannes et aux EF ; 11) chercher à faire émerger et fonctionner des pôles de développement dans les régions qui ont un impact positif sur l'économie des terroirs ; 12) rechercher synergies entre politiques décentralisées de développement local et apports des migrants pour développer activités rurales ; 13) améliorer mécanismes de concertation, de négociation et de suivi pour obtenir des politiques favorables aux paysans

Au niveau des exploitations familiales :

Les changements attendus sont : i) la restauration de la confiance des jeunes et des femmes ; ii) leur inclusion et leur responsabilisation dans la gestion de l'exploitation familiale ; iii) la création de conditions favorables à leur bien-être en termes de pouvoir économique, de reconnaissance et de traitement équitable ; iv) La rénovation des manières de penser l'agriculture et de la pratiquer. L'Assemblée de famille et la responsabilisation seront les principaux leviers pour faciliter ce changement.

Au niveau des associations et des groupements de base :

Les changements attendus sont : i) le renouvellement générationnel et l'inclusion des femmes et des minorités ; ii) la rénovation des dispositifs endogènes autant du point de vue des capacités stratégiques actualisées que des instruments d'accompagnement des exploitations familiales ; iii) le renouvellement des manières de penser intégrant le changement de paradigme en lien avec les questionnements des paysans²⁰, des jeunes et des femmes ; iv) des organisations qui ont une vie associative dynamique, offrent des services diversifiés et adaptés à leurs membres et qui disposent d'une forte capacité de mobilisation de leurs membres.

Au niveau des espaces dédiés :

Les changements attendus sont : i) l'autonomie de réflexion et d'action²¹ des espaces dédiés (collèges des femmes et des jeunes) ; ii) l'appropriation des questions spécifiques à portée stratégique (droits des femmes rurales, des jeunes ruraux, l'entrepreneuriat rural, etc.).

Au niveau de la FONGS :

Les changements attendus sont : i) le renforcement de la vitalité stratégique de la Fongs autant du point de vue interne qu'externe. Ce qui implique la réhabilitation et la rénovation du SEP ; ii) la restauration du leadership de la Fongs sur les questions fondamentales qui adressent le mouvement paysan ; iii) La réhabilitation de la fonction de production de connaissance.

2) Des changements politiques pour améliorer les conditions-cadres:

La Fongs et ses associations réhabilitent la dimension politique de l'action paysanne au niveau national et local. Au niveau local, les associations et les organisations de base s'engagent davantage dans la mobilisation sociale et la défense de leurs intérêts auprès des autorités et des collectivités territoriales. Elles produisent de la connaissance sur leurs actions, sur la dynamique de leurs territoires (en intégrant les problématiques actuelles comme l'inclusion, le changement climatique, l'emploi des jeunes, les migrations, la nutrition, etc.) et construisent des alliances avec les autres acteurs locaux. Elles influencent concrètement les projets de territoires portés par les collectivités territoriales et marquent leur présence dans la territorialisation des politiques publiques (pôles économiques, agropoles, zone économiques spéciales, etc.).

La Fongs pour sa part, à travers notamment un SEP rénové et fonctionnel, facilite le renforcement des capacités stratégiques des associations et assure le relais de l'influence politique au niveau national à travers notamment son mandat²².

²⁰ Les questionnements paysans : qui sommes-nous, d'où venons-nous ? Où en sommes-nous ? Où voulons-nous aller ? Comment aller y aller ?

²¹ Cette autonomie de réflexion et d'action ne remet pas en cause la cohérence associative mais elle pose clairement la question du renouvellement des manières de penser qui a permis l'émergence et le développement du mouvement paysan autonome en lui permettant d'avoir un discours autre que celui des « développeurs ».

3) Des changements socio-économiques pour transformer les EF

Ce changement qui contribue à la vision de la FONGS est fortement lié et dépendant des manières de penser et de faire, de l'amélioration des conditions-cadre et de la vitalité des associations ainsi que de celle de la Fongs elle-même.

Ce changement porte en particulier sur les innovations sociales, techniques, technologiques et économiques à promouvoir pour concrétiser les transformations recherchées au niveau des exploitations familiales, des systèmes alimentaires et des économies locales²³.

7. Trois focus stratégiques pour orienter l'action de la Fongs

Les changements attendus à l'horizon 2026 invitent la FONGS à miser sur des focus stratégiques pour guider sa stratégie. Ces focus stratégiques sont des concentrations cohérentes d'actions de portées stratégiques ayant une grande capacité de déclenchement des changements escomptés. La Fongs retient trois focus stratégiques interconnectés autour desquels sera articulée son action : i) *la rénovation du dispositif de suivi évaluation prévision (SEP)*, ii) *la restauration de la vitalité et de l'utilité des associations*, iii) *les conditions de transformation des exploitations familiales et des économies locales*.

Premier focus stratégique : La rénovation du dispositif de suivi évaluation prévision (SEP)

La Fongs a une longue tradition de suivi évaluation prévision²⁴ qu'elle a progressivement adossée à sa vision. Ce qui fait dire à M. Nadjirou Sall que *"la Fongs n'a pas peur de manquer d'argent, elle a plutôt peur de rater sa vision"*²⁵. C'est fort de cela que le SEP de la FONGS a été construit autour de trois leviers que sont : i) le suivi de sa stratégie ; ii) le suivi des instruments de la mise en œuvre de sa stratégie ; iii) le suivi de terrain. Les rencontres avec les partenaires stratégiques de la Fongs (à revitaliser) viennent consolider ce système original.

La rénovation du SEP envisagée depuis 2011 n'a pas été vraiment effective. En effet, le SEP de la FONGS a plus été capté par le suivi classique de projets et programmes à travers des cadres logiques et des planifications opérationnelles au détriment de la puissance introspective et prospective du SEP. Le bilan stratégique 2020/2021 a fait ce constat et invité à réfléchir sur plusieurs questions comme « comment mieux valoriser nos instruments de SEP pour renforcer l'efficacité de nos actions au profit des EF, des associations et des économies locales ? » ; « Comment mieux valoriser nos instruments de SEP pour suivre l'évolution des conditions cadre au niveau local et national ? », Etc.

La rénovation du SEP est un focus stratégique qui contribuera à la transformation des manières de penser et de faire, à l'amélioration de la situation économique et sociale des ruraux, à l'amélioration des conditions cadres et à une meilleure gestion des crises. C'est un focus prioritaire qui a une grande capacité d'entraînement sur la vitalité des associations et de

²² Depuis 2011, la Fongs a le mandat du CNCR pour produire de la connaissance sur les EF et les économies locales

²³ Dans ce cadre, la pensée universelle de la modernisation qui menace l'agriculture familiale doit être analysée sous un autre angle. La modernisation de l'agriculture (motoschémisation -a dit Débouvry- et digitalisation) fait dangereusement des émules parmi les « élites » du mouvement paysan

²⁴ L'option de la Fongs de parler de prévision et non de planification n'est pas fortuite. Elle rend bien compte de la dimension structurelle qu'elle donne à son action

²⁵ COPI restreint 08 avril 2019 portant sur la préparation du bilan stratégique 2020/2021

la Fongs, sur la gouvernance inclusive, sur l'efficacité des services aux EF et sur la territorialisation de l'action paysanne.

Le focus stratégique concernera notamment le renouvellement des dispositifs SEP intégrant les mécanismes de veille et d'alerte, le renouvellement des compétences en matière de SEP, la territorialisation du SEP, la production de connaissances.

Les instruments du SEP seront revitalisés : COPI (restreint et élargi), CA séminaires, Coordinations régionales en tant que cellules d'appui aux associations (conseils régionaux et Coordinateurs), CRAIES au niveau des ZAE, CA et AG. Les contrats d'accompagnement et les bilans simplifiés seront reprofilés et consolidés. Les bilans stratégiques seront également maintenus et les réflexions sur des problématiques spécifiques relancées et adaptées aux ZAE. Les CLAAP seront intégrés au SEP et les notes de guidage stratégique instituées comme outil du SEP. La reconstruction du SEP se fera avec les associations de manière progressive et processuelle pour que toutes les parties prenantes s'y retrouvent et s'y engagent.

Deuxième focus stratégique : la restauration de la vitalité et de l'utilité des associations

La vitalité des associations est aujourd'hui plus que jamais, une préoccupation centrale de la Fongs (elle conditionne l'existence de la FONGS). Tous les quatre points d'alerte²⁶ notés lors du bilan stratégique ont un lien direct avec la vitalité des associations. La restauration de la vitalité et de l'utilité des associations est un focus stratégique car c'est le socle de l'action paysanne à partir duquel tout se construit. Elle invite d'attaquer de front la problématique du renouvellement dans nos manières de penser et d'agir et pose clairement la question de l'animation du mouvement paysan.

La vitalité de la Fongs s'est construite à l'époque sur la base de fortes dynamiques d'échanges permettant la circulation des idées, le partage des capacités (le PEFA en a été un levier), et la construction d'accords à tous les niveaux. Ces dynamiques d'échange ont développé auprès des membres un sentiment d'appartenance porteur de progrès. Malheureusement, ces dynamiques se sont progressivement ramollies au point de mettre en péril la survie des associations et en conséquence de la FONGS.

Le recentrage de l'action paysanne sur les associations est certes une option pertinente mais à l'épreuve de la pratique, il apparaît clairement qu'il se développe insidieusement au sein des associations et entre la FONGS et les associations, des rapports d'intérêt matériels. Les membres perçoivent leurs associations comme un « financeur » et les associations regardent de plus en plus la Fongs comme un partenaire financier.

La réhabilitation des dynamiques d'autopromotion est donc une priorité vitale. Il s'agira de partir du niveau de l'exploitation familiale pour restaurer à travers l'assemblée de famille, les échanges inclusifs entre ses différentes composantes. L'assemblée de village jusque-là peu valorisée sera relancée pour renforcer les solidarités et la mutualisation des efforts au sein de la communauté.

Au sein des associations, la gouvernance sera inclusive et le potentiel d'échanges autour des résultats des bilans simplifiés sera valorisé à l'interne et avec les autres acteurs. Les

²⁶ i) La multiplication des chocs et incertitudes ii) le devenir des exploitations familiales ; iii) le devenir des organisations paysannes ; iv) la relève au sein des EF et des OP.

problématiques clés liées aux bilans simplifiés feront l'objet d'échanges spécifiques (dégradation des terres, emploi des femmes et des jeunes, gestion des crises et des risques agricoles, financement des activités, etc.). En outre, entre les associations de la FONGS au niveau des régions (coordinations régionales), des ZAE (CRAIES) et au niveau national, il sera reconstruit des dynamiques d'échanges grâce à la réhabilitation de l'esprit PEFA mais aussi en valorisant le potentiel d'échanges des résultats des bilans simplifiés.

Au niveau de la Fédération, l'espace des COPI sera revitalisé par des échanges à portée stratégique. A tous les niveaux d'organisation, les échanges avec les autres acteurs sont également des facteurs de stimulation de la vitalité. Pour la FONGS, le renforcement du sentiment d'appartenance est la clé de la remobilisation sociale en particulier des jeunes et des femmes. L'utilité de l'association sera bien perçue dès lors que le membre s'y identifie, s'y sent en sécurité auprès des autres et y trouve un espace où on le reconnaît et où il peut élargir ses opportunités de réussite sociale et économique²⁷.

Troisième focus stratégique : Les conditions de transformation des exploitations familiales et des économies locales

L'option paysanne de la transformation maîtrisée des exploitations familiales est irréversible. Toutefois des inconnues restent encore à clarifier. Il s'agit notamment de savoir d'une part, de quelles transformations veulent les paysans et leurs organisations et d'autre part, comment faciliter et accompagner efficacement ces transformations.

Le constat de l'efficacité relativement modeste de l'appui à la transformation des EF en dépit des efforts fournis a suscité un débat autour de plusieurs questions comme : Comment mieux valoriser nos instruments de SEP pour renforcer l'efficacité de nos actions au profit des EF, des associations et des économies locales ? Sur quelles priorités s'appuyer pour amorcer/renforcer des dynamiques endogènes d'amélioration de la situation économique des EF et des populations rurales, et de gestion durable des ressources des territoires ? Comment faire pour mieux organiser, mettre en cohérence les appuis et l'accompagnement de proximité des EF ? Quelles mesures et soutiens publics (local, régional et national) incitatifs pour renforcer le développement économique et social des EF et économies locales ? Comment rehausser l'apport de la Fongs et des associations dans l'amélioration des conditions cadres au niveau local et national ?

Ce focus stratégique est central pour concrétiser la vision de la FONGS en opérationnalisant le concept du "**labo au champ**". En lien avec les autres focus stratégiques, ce troisième focus stratégique devra systématiser et créer les conditions d'extension (champ) les évidences et réflexions paysannes (le labo), des connaissances dans différents domaines clés concernant les exploitations familiales et les économies locales : modèles de systèmes de production à promouvoir, financement adapté à la transformation des exploitations familiales, systèmes alimentaires à promouvoir, services d'appui-conseil de proximité, etc.

TROISIEME PARTIE : DESCRIPTION ET MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE.

²⁷ La Fongs est certaine que la piste de l'apport financier et matériel n'est pas la bonne pour marquer l'utilité de l'association ou de la FONGS. Leur mission n'est pas de se substituer aux partenaires financiers mais de créer des conditions favorables pour le progrès économique et social. Le changement de cette perception matérialiste des rapports sera au cœur de la revitalisation des associations.

8. Description des axes stratégiques

La FONGS retient pour les 5 prochaines années, quatre principaux axes de travail autour desquels s'articuleront ses actions. Ces axes stratégiques sont : i) accompagner le développement de mécanismes adaptés de gestion des crises ; ii) Accompagner la construction d'un tissu économique local basé sur un partenariat de production de connaissances paysannes et d'action sur les exploitations familiales et des systèmes alimentaires durables; iii) amélioration des conditions-cadres pour le développement économique et social des exploitations familiales et des économies locales ; iv) renforcement de la vitalité de la Fongs, des associations et des espaces dédiés (Collège des jeunes, femmes et réseaux).

8.1. Axe stratégique 1 : Développement de mécanismes adaptés de gestion des crises

La gestion des crises et des incertitudes est une priorité de l'action paysanne. Elle sous-entend de bonnes capacités de prévention, d'anticipation et de propositions d'actions en paliers pour prévenir les crises, amortir leurs effets, répondre aux urgences et relancer les dynamiques de progrès. Le SEP est l'instrument qui a jusque-là servi de levier à la FONGS pour analyser le contexte, les événements et pour se projeter dans le futur. ***La mise en place de mécanismes adaptés de gestion des crises dépendra fortement de la valorisation de la puissance de cet instrument SEP.***

Les effets attendus sur cet axe stratégique sont d'une part, la vitalité du SEP à tous les niveaux, à travers toutes ses composantes et d'autre part, la production de connaissances paysannes documentées à partir du SEP et utiles pour orienter l'action paysanne au sein de la Fongs et de son réseau national. Trois indicateurs de progrès clés sont retenus :

- 1) Les bilans simplifiés des exploitations familiales, les politiques publiques et les économies locales alimentent régulièrement les réflexions paysannes aussi bien au niveau de la Fédération qu'au niveau des associations ;
- 2) Des connaissances paysannes sont régulièrement produites sur des problématiques affectant la condition paysanne et valorisées au sein de la Fédération et du mouvement paysan ;
- 3) La résilience aux crises des exploitations familiales les plus vulnérables est renforcée de manière significative.

Cet axe stratégique repose sur deux lignes d'actions que sont i) la restauration du SEP ; ii) la production de connaissances et leur valorisation.

Ligne d'action 1 : Restauration du système de suivi évaluation prévision (SEP)

La restauration de la vitalité du SEP de la Fongs est le nœud central des changements attendus. Le SEP jadis dynamique et source de connaissances paysannes s'est insidieusement transformé en un instrument de suivi de projets. Dorénavant, la Fongs veut reprendre la main grâce à cette ligne d'action qui portera sur des actions clés visant en particulier la revitalisation des composantes du SEP au niveau de la Fédération et des associations.

Action 1.1.1 : Revitalisation du suivi des instruments de la mise en œuvre de sa stratégie

Les instruments de mise en œuvre de la stratégie de la FONGS concernent aussi bien le capital humain, les méthodes et outils de travail que les organes et instances de mise en œuvre. Il s'agira au niveau de la Fédération et des associations, de rendre fonctionnel ces instruments qui seront renouvelés. L'action comprend les activités suivantes :

Activité 1.1.1.1 : renouvellement des compétences en matière de SEP

La restauration du SEP suppose une bonne harmonisation de la compréhension du SEP, des connaissances et habiletés méthodologiques et stratégiques. Les compétences individuelles et collectives en matière de SEP seront renouvelées à tous les niveaux. De même que les outils de travail : le bilan simplifié sera renouvelé, des instruments de conseil à l'exploitation familial et aux initiatives économiques seront développés, etc. Les leviers prioritaires de renforcement de ces compétences sont i) le « chantier-école » autrement dit l'apprentissage dans le flot de l'action (la pratique même du SEP) ; ii) les échanges d'expériences à travers des " PEFA/SEP" qui seront promus (*bilan des compétences, cartographie des offreurs et demandeurs, échanges inter-associatifs, chantiers-écoles, etc.*). Des ateliers stratégiques SEP seront également organisés au niveau de la Fédération, des associations et des zones agroécologiques.

Activité 2.1.1.1 : territorialiser le SEP

Les instruments de SEP doivent aider aussi à anticiper sur les crises et connaître les stratégies de résilience des EF face aux chocs. Pour ce faire, la rénovation et la revitalisation du SEP sont envisagées en partant des pratiques au niveau local c'est-à-dire des associations, des territoires et des zones agroécologiques.

Le SEP sera décentralisé et territorialisé à quatre niveaux qui seront mis en cohérence :

- Le niveau de l'association : les dispositifs endogènes de SEP seront redynamisés en s'appuyant sur le suivi des EF d'une part, en tant que levier de connaissance de la condition paysanne et des besoins d'accompagnement des EF et d'autre part, en tant que levier de construction des actions de l'association au bénéfice de ses membres. Les contrats d'accompagnement et les bilans simplifiés seront reprofilés et consolidés. Les CLAAP seront intégrés au SEP des associations ;
- Le niveau régional : la région conserve encore sa pertinence territoriale. Plusieurs associations sont présentes dans une même région mais en dehors de la région de Ziguinchor, il n'y a pas vraiment de dynamiques concertées entre les associations au sein des régions. La Fongs compte stimuler et accompagner la revitalisation des coordinations régionales à travers leur fonction politique et technique. Dans ce sens, les coordinateurs régionaux seront remobilisés, leurs rôles et responsabilités précisés²⁸.

Réhabiliter les coordinations régionales dans leurs fonctions politique et technique

La dynamique des coordinations régionales nées depuis les années '90 a largement contribué au rayonnement de la Fongs au niveau des territoires. Dotées à l'origine d'une fonction politique et d'un bras technique à travers le coordinateur régional et son équipe de SEP, l'empreinte des coordinations régionales sur les dynamiques des territoires a progressivement disparu. Depuis 2012, des tentatives ont été conduites en vain pour revitaliser les coordinations régionales. En revitalisant les SEP, on leur donnera un nouveau souffle.

²⁸ Une lettre de mission des coordinateurs régionaux a été élaborée mais elle n'a jamais été mise en œuvre.

- Le niveau des zones agroécologiques: Les réflexions paysannes conduites à ce niveau ont consacré l'entrée de la Fongs en économie politique. En effet, les cellules régionales d'appui aux initiatives économiques (CRAIE²⁹) ont assuré à partir de 2005 d'une part, une fonction importante de production de connaissances sur la cartographie paysanne des zones agroécologiques du Sénégal, les réalités économiques vécues par les paysans (types d'économies rurales) et d'autre part, une fonction d'apprentissage et de développement d'une nouvelle capacité d'analyse économique paysanne. En outre, ces CRAIE ont joué dans le cadre du FAIR, un rôle de conseil et d'éclairage des projets soumis à l'appréciation du FAIR selon les différentes ZAE. Cette enrichissante expérience a malheureusement été de courte durée. La pertinence de la portée stratégique des CRAIE incite la FONGS à réhabiliter celles-ci en la rénovant au besoin. La territorialisation des politiques publiques, les agropoles, les économies pastorales sont entre autres des thématiques d'actualité qui peuvent servir de point d'appui pour relancer les "chantiers-école" que sont les CRAIE (la fonction de suivi des politiques locales, projets et programmes peut être confiée aux CRAIE) ;
- Le niveau national de la Fédération : Le niveau national travaillera notamment dans la mise en cohérence des instruments de SEP décentralisés, l'accompagnement et la valorisation des acquis au sein de la Fédération et du mouvement paysan. La dimension stratégique des instruments du SEP sera restaurée : Comité de pilotage (COPI restreint et élargi), CA séminaires, contrats accompagnement, auto-évaluation.

Activité 3.1.1.1 : Mettre en place un mécanisme de veille et d'alerte sur les crises

Le mécanisme de veille et d'alerte est un outil du SEP. Il sera centré sur les crises de formes diverses et sur les politiques publiques. La gestion des crises et des incertitudes repose sur une bonne connaissance de ces crises en termes de caractéristiques, de manifestations, d'effets et de réponses apportées. En cas de crise, il est important d'assurer un suivi de son évolution mais surtout de le documenter sur tous les plans (ampleurs, impacts, etc.). En outre, les stratégies développées par les EF et les OP doivent être identifiées et renseignées. Le mécanisme de veille et d'alerte est donc un mécanisme de production de connaissance sur les crises et les incertitudes.

La Fongs dispose de plusieurs instruments de SEP qui peuvent être mobilisés pour anticiper les crises et documenter les stratégies de résilience des EF. Ces instruments permettront d'avoir des informations quantitatives et qualitatives sur les crises, de construire des positions/propositions politiques et d'élaborer des plans opérationnels à tous les niveaux. Toutefois, ces instruments doivent être adaptés à la problématique de la gestion des crises et le traitement de l'information maîtrisé à tous les niveaux (EF, groupements, associations, Fédération).

Le mécanisme sera décentralisé pour que les associations soient au cœur de la veille et de la proactivité. La cellule de veille sur les politiques (au niveau du service suivi évaluation de la Fédération) sera reprofilée et réhabilitée. Chaque association sera accompagnée par la Fongs pour mettre en place un mécanisme de veille et d'alerte adapté à sa situation. Au niveau des

²⁹ Les CRAIES sont conçues en tant que cellules de compétences régionales, endogènes paysannes.

coordinations régionales et des CRAIE réhabilitées, la fonction de veille et d'alerte sera opérationnalisée. A tous les niveaux, des outils adaptés seront conçus et améliorés progressivement. En outre, les acteurs impliqués (appuis techniques, animateurs et leaders paysans) seront formés sur la veille et des échanges d'expérience facilités. Des notes périodiques de veille seront élaborées par la Fédération et les associations.

Action 2.1 : Revitalisation du suivi de terrain

Le rétablissement de la connexion entre les associations, la Fédération et leurs bases respectives est une forte demande des exploitations familiales. Cela renforce le sentiment d'appartenance et une meilleure connaissance des réalités paysannes. Pour ce faire, les activités suivantes sont prévues :

Activité 1.2.1.1 : Généraliser l'appropriation du bilan simplifié des EF

Il s'agit de faciliter la généralisation de l'utilisation des bilans simplifiés par les associations en tant qu'outils de connaissance de leurs réalités paysannes et de construction de leur accompagnement vis-à-vis de leurs exploitations familiales. Le changement de fond à susciter au sein des associations *est qu'elles ne voient plus les bilans simplifiés comme un exercice pour la Fongs mais comme un instrument endogène de l'association*. En outre, pour faciliter l'appropriation de l'outil bilan simplifié, chaque association sera accompagnée pour adapter l'outil à son contexte (ce qu'EGAB a fait en intégrant des aspects liés au pastoralisme). Les compétences des élus et des dispositifs d'animation des associations seront également renforcées en matière de collecte, traitement, analyse et valorisation des informations collectées.

Activité 2.2.1.1 : Renforcer la dimension politique du suivi de terrain

La dimension politique du suivi de terrain doit nécessairement être restaurée afin de ne pas perdre la lecture paysanne des événements. Les tournées politiques, les CA décentralisés et le suivi de campagne seront les principaux leviers que la Fongs réactivera. Dans ce suivi, la Fongs accordera beaucoup plus d'attention aux activités promues par les associations elles-mêmes et les intégrera dans ses champs d'analyse.

Action 3.1.1 : Revitalisation du suivi de la stratégie

Le suivi systématique de la stratégie s'est insidieusement affaibli ces dernières années. Des réflexions stratégiques ponctuelles ont certes été menées alors que le suivi de la stratégie doit être permanent. Toutes les actions de la Fongs doivent être analysées à l'aune des orientations stratégiques de la Fongs et en rapport avec l'évolution du contexte. Cet atout qui a fait la force de la Fongs doit être restauré à travers cette action. Pour ce faire, les activités clés suivantes sont envisagées :

Activité 1.3.1.1 : Réhabiliter les instances de réflexion stratégique

Cette activité vise à réhabiliter la fonction de réflexion stratégique des instances et instruments de SEP de la Fongs notamment le COPI restreint, le COPI élargi, les ateliers d'autoévaluation, les bilans stratégiques, les CA séminaires.

Il s'agit dorénavant d'aller au-delà de la fonction de 'planification' et d'appréciation de l'efficacité des actions³⁰ inscrites dans la logique de gestion de projets. Les apports et avancées des actions menées dans la réalisation de la vision paysanne seront systématiquement analysés, des chantiers-écoles seront ouverts sur des problématiques clés affectant le monde rural, de nouveaux paradigmes seront discutés.

Activité 2.3.1.1 : Procéder à la relecture du DOS

Elaboré depuis 2002, le DOS de la Fongs fait encore référence. Toutefois, sa relecture s'avère nécessaire du fait des évolutions significatives du contexte et des avancées de la réflexion paysanne sur certaines problématiques. La Fongs engagera un "chantier-école" décentralisé pour la relecture du DOS en s'appuyant fortement sur son SEP.

Activité 3.3.1.1 : Réhabiliter les rencontres avec les partenaires stratégiques de la Fongs

Les rencontres avec les partenaires stratégiques contribuent à la dynamique de suivi de la stratégie de la Fongs. Ces rencontres mutuellement bénéfiques aux parties prenantes sont à réhabiliter au sein d'un consortium de partenaires et au sein de réseaux déjà existants (cas de MINKA international).

Ligne d'action 2 : Production et valorisation des connaissances sur les crises

Les changements visés dans les manières de penser et les façons de faire doivent se traduire par une production de connaissances dense et diversifiée en particulier dans le domaine de la gestion des crises et des incertitudes. En effet, les crises et les incertitudes sont les principales inconnues qui peuvent affecter sévèrement la résilience et les progrès des exploitations familiales et des économies locales. C'est également un domaine dans lequel "les discours conventionnels" supplantent les perceptions et stratégies paysannes ou contournent les questions de fond qui fâchent ou qui peuvent faire bouger³¹. Il est donc important que les perceptions et propositions paysannes soient documentées, partagées et valorisées dans le cadre de la transformation et du développement des exploitations familiales et des économies locales.

Action 1.2.1 : Connaissance des crises et des incertitudes

Le bilan stratégique 2020 de la Fongs a montré l'insuffisance d'anticipation du mouvement paysan sur les crises alors que cette anticipation est importante pour amortir leur impact. La bonne connaissance des caractéristiques de ces crises facilite l'efficacité de l'anticipation. Il s'agira à tous les niveaux, de s'appuyer sur les instruments de SEP pour produire de la connaissance paysanne sur les crises et incertitudes, partager les connaissances et valoriser celles-ci en vue de renforcer la résilience des EF et des groupes vulnérables.

Activité 1.1.2.1 : Documenter les crises qui affectent l'exploitation familiale et les sociétés rurales

³⁰ Des ateliers d'autoévaluation sont régulièrement organisés. Malheureusement ceux-ci se limitent aux périmètres des projets qui les soutiennent alors que la réflexion stratégique aurait pu s'autosaisir de problématiques sous-jacentes. Par exemple, l'agroécologie est analysée en termes d'instruments et de pratiques alors que la réflexion aurait pu s'ouvrir sur le champ des transformations de l'exploitation familiale ; les initiatives économiques sont appréciées sous l'angle de la rentabilité alors qu'elles peuvent être un levier de prospection de paradigmes paysans de l'économie (entrepreneuriat, les rentabilités et utilités, etc.).

³¹ Par exemple, le changement climatique est une conséquence directe de la « modernisation » ; et pourtant, on invite crânement les paysans à se moderniser ; de quelle modernisation parle-t-on ? De celle qui tue l'humanité ?

Les crises sont différentes les unes des autres et doivent être bien cernées en s'appuyant sur les connaissances qui existent déjà et qui doivent être approfondies et systématisées. Tout en prenant en compte les "crises reconnues de tous" (environnementale, climatique, économique, etc.), il est nécessaire et important que la réflexion paysanne parte de l'exploitation familiale et des sociétés locales pour identifier et caractériser les crises qui les affectent vraiment ou qui en seraient susceptibles en cas de survenue. Par exemple, la crise de valeurs et la crise sociale latente³² ont été mises en évidence dans la réflexion du ROPPA sur la question des jeunes.

Activité 2.1.2.1 : Diffuser les connaissances produites sur les crises

Le mouvement paysan communique peu sur les crises. Leurs perceptions et stratégies face aux crises sont peu connues alors que ce sont les EF, les populations rurales, les femmes rurales et les jeunes qui en paient le plus lourd tribut. La Fongs veut à travers cette activité faire une large édition et diffusion des connaissances paysannes produites sur les crises (livrets, audiovisuels, etc.). Des campagnes de communication sociale seront également organisées pour informer et sensibiliser les acteurs sur d'autres manières d'appréhender les crises.

Action 2.2.1 : Valorisation des connaissances sur les crises

Les solutions proposées en réponse aux crises sont souvent inadaptées et sans impact durable sur la condition paysanne. En effet, ces solutions consistent pour la majorité des cas à agir sur les conséquences des crises et non sur les facteurs et causes structurels. Les connaissances produites par les paysans sur leurs perceptions et leurs stratégies face aux crises sont un terreau fertile pour développer la capacité de résistance aux crises des EF, des groupes vulnérables et des communautés rurales. Le partage entre paysans et le renforcement de la résilience des EF et des communautés y contribueront.

Activité 1.2.2.1 : Partager et développer les stratégies paysannes porteuses

Les stratégies et pratiques paysannes porteuses en matière d'anticipation et de résistance aux crises peuvent être bénéfiques ou néfastes aux producteurs familiaux. Pour la Fongs, c'est un ensemble de connaissances utiles pour préparer les EF, les OP et les sociétés locales à mieux anticiper et faire face aux crises. Par exemple, les leçons apprises sur les pratiques de décapitalisation, d'exode ou de surendettement fréquentes chez les EF pauvres et les femmes vulnérables peuvent aider à mieux renforcer la capacité de résilience de ces groupes vulnérables.

Dans la valorisation des stratégies paysannes porteuses, la Fongs accordera une attention particulière à la réhabilitation des solidarités au niveau des familles et des communautés locales. Pour ce faire, le levier du PEFA (PEFA/résilience) sera utilisé pour faciliter les échanges et l'apprentissage entre paysans. En outre, l'expérience des dynamiques des cales de solidarité dans le cadre de la lutte contre la soudure et l'endettement sera capitalisée et pourrait servir de point d'appui pour le renforcement de la résilience des EF, des femmes et des communautés locales.

³² Les crises sociales sont plus toxiques pour le devenir des exploitations familiales et des sociétés locales que les autres crises. La question des jeunes est souvent abordée sous l'angle de crise démographique, de l'emploi, etc. Pour les paysans, il semble plus pertinent de l'aborder aussi sous l'angle de la crise de valeurs au regard des différences de perceptions entre anciens et jeunes. En outre, la question des femmes et des minorités stigmatisées (castes/classes sociales, etc.) ne peut plus être absentes du débat paysan ;

Activité 2.2.2.1 : Renforcer la résilience des EF et groupes vulnérables

La gestion des crises sous-entend l'accompagnement de l'anticipation et de la prévention des risques ainsi que de la mise en œuvre d'actions en paliers (urgences, courts/moyen termes, long terme). Elle nécessite également un bon ciblage. La résilience concerne ici la résilience sociale, des ressources physiques et immatérielles. Les priorités portent sur :

- la résilience des systèmes de production à travers des activités spécifiques visant à minimiser les risques, optimiser la valorisation des ressources, etc. (cette priorité adresse en particulier les groupes les plus vulnérables à certains chocs/risques³³). Quatre leviers seront actionnés : 1°) la sécurisation des productions vivrières ; 2°) le développement de productions génératrices de revenus ; 3°) la réduction de la vulnérabilité des femmes et des jeunes par la sécurité alimentaire, un pouvoir économique accru, un meilleur accès aux ressources (terres, crédit, etc.) ; 4°) l'assurance agricoles/risques ;
- la résilience sociale à travers la réhabilitation et le renforcement des mécanismes sociaux de solidarité, de la disponibilité et de l'accès aux stocks de proximité, de la résilience des ressources immatérielles comme les valeurs et les savoir-faire endogènes, de la maîtrise de la consommation et des dépenses. Les assemblées de village en tant qu'outil de SEP seront réhabilitées et rénovées, de même que le Warrantage, les banques de céréales et le crédit solidaire ;
- le renforcement de la résilience des ressources physiques partagées vulnérables à certaines crises. Les mécanismes sociaux et communautaires de gestion durable des ressources naturelles seront réhabilités à travers des conventions locales, des plans de transition agroécologique, etc. L'outil de diagnostic agroécologique³⁴ sera d'un grand apport pour comprendre les situations et amorcer des actions communautaires.

Axe stratégique 2 : Accompagner la construction d'un tissu économique local basé sur un partenariat de production de connaissances paysannes et d'action sur les exploitations familiales et des systèmes alimentaires durables

Cet axe stratégique contribue au focus stratégique portant sur les conditions de transformation des exploitations familiales et des économies locales et aussi, aux changements socioéconomiques attendus. Il sera au cœur de l'action de la FONGS pour les cinq ans à venir. La réflexion de la Fongs sur l'efficacité de l'appui à la transformation des EF et sur la démultiplication de l'appui conseil lui a permis de poser trois questions importantes qui structurent le contenu de cet axe stratégique. Ces questions sont : i) sur quelles priorités s'appuyer pour amorcer/renforcer des dynamiques endogènes d'amélioration de la situation économique des EF et des populations rurales, et de gestion durable des ressources des territoires ? ii) Comment faire pour mieux organiser, mettre en cohérence les appuis et l'accompagnement de proximité des EF ? iii) Comment mieux valoriser nos instrument de SEP pour renforcer l'efficacité de nos actions au profit des EF, des associations et des économies locales ?

³³ Par exemple, la crise sanitaire du COVID 19 expose au risque sanitaire et nutritionnel certaines catégories sociales (enfants, femmes allaitantes ou enceintes, personne âgées ou vivant avec des comorbidités).

³⁴ L'outil diagnostic agroécologique sera consolidé par une meilleure prise en compte de la vulnérabilité au changement climatique

L'effet attendu est la transformation maîtrisée des exploitations familiales et des économies locales. Pour ce faire, cet axe cible prioritairement les innovations techniques, méthodologiques et socioéconomiques pour concrétiser les transformations recherchées au niveau des exploitations familiales et des systèmes alimentaires locaux. Les indicateurs de progrès sont : i) les exploitations familiales améliorent majoritairement leur niveau de sécurité alimentaire et nutritionnel et la couverture de leurs besoins sociaux prioritaires ; ii) des systèmes inclusifs de production/transformation/commercialisation durables sont développés à grande échelle au niveau de tous les territoires.

L'axe stratégique repose sur quatre lignes d'actions que sont la promotion d'un système d'appui conseil de proximité, l'autonomisation des femmes et des jeunes, la promotion des systèmes alimentaires durables, le renforcement des services économiques et financiers.

Ligne d'action 3 : Promotion d'un système d'appui conseil de proximité

La problématique de l'accès des ruraux à des services de conseils adaptés est une préoccupation ancienne du mouvement paysan. La réforme des services agricoles et la création de l'ANCAR sont des résultats tangibles de la lutte paysanne menée dans ce domaine. En prolongement de ces acquis, la proposition de mise en place d'un système national d'appui accompagnement de proximité (SNAAP) n'a pas encore été suivie par les autorités publiques. Aussi, le bilan stratégique de la FONGS réalisé en 2013 avait suggéré la nécessité de renforcer les dispositifs d'appui conseil des Exploitations, pour garantir une complémentarité et une synergie entre les OP, les services techniques déconcentrés, les conseils locaux, etc. C'est dans cette perspective que la FONGS a appuyé à partir de 2014, la mise en place à l'échelle des départements, de quelques cadres locaux d'appui et d'accompagnement de proximité des exploitations familiales (CLAAP/ EF). En dépit des difficultés de fonctionnement de ces CLAAP/EF tests, la pertinence de ceux-ci a été clairement reconnue.

Pour les prochaines années, il s'agit réussir la mise en place et la fonctionnalité de ces cadres/espaces multi acteurs en vue d'améliorer l'accès et l'efficacité des services d'appui-conseil de proximité aux exploitations familiales. Il s'agira en outre, d'influencer les politiques et stratégies au niveau des territoires en vue d'y susciter des dynamiques de progrès économique et social favorables aux EF et aux organisations paysannes locales. Les deux actions clés ciblées sont la généralisation des CLAAP/EF et la rénovation des systèmes d'animation des associations.

Action 1.3.2 : Généralisation des CLAAP/EF

Le bilan des CLAAP/existants a montré les facteurs déterminants de leur faible fonctionnalité à savoir notamment : i) l'appropriation insuffisante des enjeux des CLAAP/EF par les parties prenantes pour qu'ils en fassent un véritable Hub des services en direction des exploitations familiales et des OP. Le partenariat entre les OP et les autres institutions a continué à se développer de manière sectorielle sans grande synergie entre les interventions ; ii) les associations paysannes n'ont pas suffisamment stimulé et animé l'organisation de l'offre de services aux EF autour des CLAAP/EF. Ce qui serait lié à un faible portage politique des leaders mais également à des difficultés méthodologiques des dispositifs endogènes.

Le bilan des CLAAP/EF a également montré que les parties prenantes reconnaissent la pertinence du CLAAP/EF pour apporter des solutions adaptées aux défis qui interpellent les exploitations familiales. Le bilan stratégique 2020 a recommandé de persister en partant d'un travail sur les politiques et réalités locales pour déclencher les CLAAP/EF. L'action comprend les activités suivantes :

Activité 1.1.3.2 : Elaborer une note de guidage des CLAAP/EF

Une note de guidage des CLAAP/EF est nécessaire compte tenu de l'expérience test. Cette note sera élaborée de manière participative par le COPI élargi et validée à l'issue d'un CA séminaire qui facilitera aussi l'engagement des élus et le portage politique au niveau des associations. Cette note de guidage sera centrée sur la construction de la relation OP/services publics et prendra aussi en compte la question du financement du fonctionnement du CLAAP/EF.

Activité 2.1.3.2 : Etablir la situation des EF et des économies locales

Il s'agit ici de faire les bilans simplifiés des EF, l'analyse des économies et des politiques locales afin de construire la demande en appui conseil. Les résultats de ce travail qui mobilisera les SEP, alimenteront les CLAAP/EF.

Activité 3.1.3.2 : Mettre en place les CLAAP/EF

Il s'agit de la mise en place progressive des CLAAP/EF au niveau de tous les départements du Sénégal mais aussi de leur fonctionnement. Elle s'appuiera sur la note de guidage et comprendra i) des activités d'information et de sensibilisation sur les enjeux du CLAAP/EF pour les différents acteurs ; ii) les échanges sur la situation des EF (bilans simplifiés), les réalités et les politiques locales ; iii) la planification des services d'appui conseils aux EF et aux OP. Le fonctionnement des CLAAP/EF sera tiré par les associations et portera sur la mise en œuvre des plans opérationnels, les rencontres d'échanges et de planification, des journées de bilan et de communication au grand public.

Action 2.3.2 : Rénover l'animation au sein des associations

L'efficacité des CLAAP/EF est fortement liée à celle des dispositifs endogènes des associations. Dans le renouvellement des manières de penser et de faire, figure en bonne place l'animation au sein des associations. Par rapport au CLAAP/EF, le renouvellement des pratiques d'animation est nécessaire d'abord parce qu'il s'agit de reconstruire les relations OP/services techniques, ensuite pour que les CLAAP/EF s'intègrent bien dans les instruments de SEP des associations. Le renouvellement des pratiques d'animation au sein des associations contribue également au renouvellement des compétences individuelles et collectives en matière de SEP. Deux activités sont retenues à savoir faciliter le portage des demandes de services et assurer la mobilisation sociale et la valorisation des acquis.

Activité 1.2.3.2 : faciliter le portage de la demande de services

Il s'agit de faciliter aux élus (associations et groupements de base ; espaces dédiés), la prise en main de la construction des relations entre les OP et les services techniques. En dehors de la mise à niveau sur les enjeux des CLAAP/EF, il s'agit de faire des élus les moteurs du processus de la construction de la demande (analyse des situations, formulation de la

demande), de la négociation des partenariats, de la mise en œuvre et du suivi ainsi que de la valorisation des acquis.

Activité 2.2.3.2 : assurer la mobilisation sociale et la valorisation des acquis

La fourniture de services d'appui- conseil doit également reposer sur une bonne mobilisation sociale des cibles directes, indirectes et finales. Cette manière de faire responsabilise les bénéficiaires directs et anticipe en même temps sur l'extension des acquis. Cette fonction d'animation qui incombe aux animateurs endogènes et aux élus à la base doit être réhabilitée à travers le renouvellement des compétences par la pratique, les échanges d'expérience et des formations. La valorisation des acquis se fera à travers les instruments de SEP de l'association.

Ligne d'action 4 : Autonomisation des femmes et des jeunes

La question des femmes et des jeunes a été au centre de la réflexion de la Fongs sur "Comment réhabiliter la dynamique de mobilisation sociale des paysans et de leurs organisations (OP, fédération) et particulièrement des femmes et des jeunes autour des aspirations des exploitations familiales, des communautés et des luttes paysannes ?". Au-delà de l'accès et de la maîtrise du pouvoir décisionnel traités dans la gouvernance des exploitations familiales et de nos organisations, les femmes et les jeunes aspirent légitimement au renforcement de leur pouvoir économique et en conséquence à l'information citoyenne et aux compétences professionnelles qui lui sont liées.

Il s'agit donc ici, de développer des compétences et des innovations visant d'une part, à faire reculer la vulnérabilité des femmes autant du point de vue économique que social et d'autre part, de faciliter l'insertion/installation des jeunes ruraux dans les métiers ASP H voire, les autres métiers ruraux. Trois actions sont envisagées à savoir : i) l'amélioration des conditions de production des femmes et des jeunes; ii) le renforcement du pouvoir économique des femmes; iii) le renforcement du pouvoir économique des jeunes

Action 1.4.2 : l'amélioration des conditions de production des femmes et des jeunes

Le renforcement du pouvoir économique des femmes et des jeunes suppose que ces groupes majoritaires et marginalisés jouissent pleinement à l'instar des hommes et adultes, de leurs droits humains notamment en matière d'égalité de chances, d'accès et de maîtrise des facteurs de production. C'est une condition nécessaire à la transformation des exploitations familiales. Aussi, à travers cette action on cherche à redonner confiance aux femmes et aux jeunes (vis-à-vis de l'exploitation familiale) en leur facilitant les conditions de développement d'initiatives économiques. Pour ce faire trois activités clés sont envisagées à savoir i) faciliter l'accès au crédit et aux ressources financières ; ii) faciliter l'accès aux moyens de production.

Activité 1.1.4.2 : faciliter l'accès au crédit et aux ressources financières

On cherche ici à résoudre les problèmes de financement des initiatives des femmes et des jeunes à travers :

- Faciliter l'accès des femmes et des jeunes aux ressources financières générées par l'exploitation familiale. Il s'agit à travers l'information, la sensibilisation et les

concertations au sein des assemblées de familles de susciter une redistribution équitable des ressources financières générées par l'exploitation familiale ;

- Consolider et étendre les initiatives de crédits solidaires (calebasses de solidarité, caisses AVEC). Les dynamiques existantes au sein du réseau de la Fongs serviront de point d'appui pour les échanges de paysans à paysans ;
- Encourager et étendre les lignes de crédit dédiées aux femmes et aux jeunes dans les mutuelles d'épargne et de crédit. Les évidences existantes dans le réseau de la Fongs feront l'objet d'échanges et de diffusion à grande échelle ;
- Mobiliser les opportunités de financement public des femmes et des jeunes. Il s'agit de faire la cartographie décentralisée de ces opportunités et d'accompagner les associations dans leur valorisation.

Activité 2.1.4.2 : Faciliter l'accès aux moyens de production

Il est admis que ceux qui maîtrisent les moyens de production et le capital financier utilisent la force de travail des autres. Ce qui est un facteur de discrimination entre hommes, femmes et jeunes. C'est un rééquilibrage des rapports aux moyens de production qui est recherché à travers cette activité. Ces moyens de production concernent notamment les ressources matérielles (équipements de travail, stockage/conservation, etc.) et les ressources naturelles (terres, pâturages, eau, etc.). L'information, la communication sociale, la concertation en assemblée de famille et les échanges d'expériences sont les principaux leviers qui seront utilisés.

Action 2.4.2 : Renforcement du pouvoir économique des femmes

Les femmes mènent des activités économiques dans toutes les exploitations familiales et au sein de toutes les associations. Toutefois, elles ne sont pas suffisamment perçues comme des acteurs économiques encore moins comme porteuses de progrès. La femme doit être perçue autrement et son rôle économique pleinement reconnu et réhabilité. C'est ce qui est recherché à travers cette action à travers i) la capitalisation et la valorisation des expériences d'autonomisation des femmes ; ii) le renforcement des capacités entrepreneuriales des femmes ; iii) accompagner les initiatives économiques des femmes.

Activité 1.2.4.2 : Capitaliser et valoriser les expériences d'autonomisation des femmes

La Fongs s'est beaucoup investie dans l'appui aux initiatives économiques des femmes. Certaines ont été capitalisées à l'échelle d'un projet mais globalement, il y a peu d'enseignements tirés des pratiques de la Fongs dans le domaine. Il s'agit surtout dans cette activité d'apprendre sur les façons de voir et d'accompagner les femmes dans le renforcement de leur pouvoir économique à titre individuel, collectif et familial. Sur ce plan, on se démarquera de la logique du sens commun qui restreint l'entrepreneuriat au « business ».

Activité 2.2.4.2 : former les femmes en entrepreneuriat

Les activités économiques et leur développement nécessitent des compétences spécifiques que les femmes n'ont pas souvent alors qu'elles aspirent à produire de la richesse, être des leaders sur les marchés territoriaux, créer des emplois, et remplir leurs responsabilités sociétales. Dans tous ces domaines, les femmes de la Fongs seront formées pour qu'elles acquièrent les compétences nécessaires.

Activité 3.2.4.2 : Accompagner les initiatives économiques des femmes

Dorénavant, l'accompagnement des initiatives économique des femmes se fera autrement. Il ne s'agira plus d'un suivi quantitatif de « réalisations » mais d'un véritable accompagnement des femmes dans la réalisation de leur « projet » économique. A cet effet, les échanges d'expériences seront facilités, la démarche qualité et les actions coopératives développées (achats et ventes groupés, etc.).

Action 3.4.2 : Renforcement du pouvoir économique des jeunes

Au-delà de leur reconnaissance, les jeunes ont besoin aussi d'une autonomie économique. Leur préoccupation principale est d'avoir des revenus agricoles substantiels et réguliers. Autrement dit, ils aspirent à des emplois stables et rémunérateurs, autonomes ou au sein de leurs exploitations familiales. Pour la Fongs, le renforcement du pouvoir économique des jeunes ruraux est indissociable de leur reconnaissance en tant acteur responsable au sein des exploitations familiales et des organisations paysannes. Il s'agira dans cette action de i) faciliter la réhabilitation du rôle des jeunes ; ii) faciliter l'insertion/installation des jeunes ruraux ; iii) accompagner le développement des initiatives économiques des jeunes

Activité 1.3.4.2 : Faciliter la réhabilitation du rôle des jeunes ruraux

La distance prise par les jeunes vis-à-vis de l'exploitation familiale et des organisations paysannes est révélatrice de leur malaise. A travers cette activité, la Fongs cherche à réparer cette fracture préjudiciable au futur des exploitations familiales. La confiance et la reconnaissance dont ont besoin les jeunes doivent être restaurées par des actes significatifs. L'inclusion des jeunes ainsi que leur responsabilisation dans les affaires de l'exploitation familiales seront suscitées. Par exemple, leur accès aux ressources productives sera facilité ; ils seront responsabilisés dans la gestion économique de l'exploitation familiale (information sur les revenus, allocation des ressources financières, etc.). Les leviers qui seront utilisés sont l'information, la sensibilisation et les concertations au sein des assemblées de familiales et de villages.

Activité 2.3.4.2 : Faciliter l'insertion/installation des jeunes

Il s'agit d'une part, de faciliter l'insertion/installation des jeunes au sein de leurs exploitations familiales d'origine et d'autre part, de faciliter l'auto emploi hors des EF. Pour ce faire :

- Les exploitations familiales membres seront encouragées à faciliter l'insertion/installation des jeunes en leur sein. Des cas de réussite existent sur ce plan ; il s'agira de les partager à travers des visites d'échange d'EF à EF ;
- L'accès au crédit sera facilité aux jeunes à travers les Mutuelles et les banques. L'accès des jeunes au financement public (projets et programmes, fonds dédiés) sera également facilité.

Activité 3.3.4.2 : Accompagner le développement des initiatives économiques des jeunes

L'accompagnement systématique des jeunes en installation sera fait. Les échanges d'expériences seront facilités. L'accompagnement intégrera la démarche qualité, les actions coopératives (achats et ventes groupées, assurances agricoles, etc.).

Ligne d'action 5 : Promotion des systèmes alimentaires durables

Nos systèmes alimentaires sont menacés alors que les agriculteurs familiaux en dépendent pour vivre et se développer. Les changements dans nos manières de penser et de faire exigent que l'action paysanne ne soit plus divertie par les logiques restrictives de filières et de chaînes de valeur. L'approche « système alimentaire » doit dorénavant prévaloir en vue d'une meilleure prise en compte des questions de sécurité/souveraineté alimentaire, sécurité nutritionnelle et marchés territoriaux, etc.³⁵.

L'enjeu de systèmes alimentaires locaux résilients implique que la Fongs s'avance davantage sur des propositions de "modèles d'agriculture familiale durable" issus des pratiques paysannes. En outre, la question du rapprochement des producteurs aux consommateurs (circuits courts, produits de terroirs, etc.) doit être mieux traitée à travers notamment la promotion et l'accompagnement d'initiatives porteuses (par exemple le panier de la ménagère initié par l'UGPN, boutiques d'approvisionnement en produits locaux, ventes groupées, etc.). Enfin, le mouvement paysan doit prendre la main sur la question vitale de la nutrition jusqu'à délaissée au profit des autres acteurs³⁶.

Action 1.5.2 : promotion de systèmes de production durables

La Fongs adhère entièrement à l'option du mouvement paysan pour l'agroécologie en tant que fondement des systèmes de production durables des exploitations familiales. Toutefois, le mouvement paysan sénégalais est encore au stade des « pratiques agroécologiques » alors que la transformation maîtrisée des exploitations familiales doit être mieux orientée. Il est donc nécessaire que la Fongs avance sur des propositions documentées pour aider à l'accompagnement et à l'adoption de systèmes de production durable.

Activité 1.1.5.2 : Proposer des instruments d'aide à l'adaptation des systèmes de production

Il s'agit de faciliter la transformation des exploitations familiales en proposant des instruments adaptés aux exploitations familiales et pour l'accompagnement des transformations :

- La construction de « modèles » de systèmes de production agroécologiques à partir d'une capitalisation des pratiques et des systèmes paysans au sein des exploitations familiales ;
- La systématisation des outils de SEP en matière d'agroécologie (diagnostic agroécologique, plans de transition agroécologique, bilan simplifié, etc.).

Activité 2.1.5.2 : Accompagner les transformations au sein des exploitations familiales

Cette activité vise à créer des évidences en matière d'adaptation de systèmes de production. Il s'agit d'une recherche-action sur une trentaine d'exploitations familiales (5 par ZAE) qui s'engagent dans la transformation de leurs systèmes de production en systèmes de production agroécologique. Les expériences seront capitalisées et les résultats partagés au sein du réseau.

Action 2.5.2 : Développement de chaînes de production/transformation/valorisation des produits agricoles

La promotion des systèmes alimentaires suppose un centrage sur les chaînes production/transformation/valorisation. Des expériences prometteuses existent sur le riz

³⁵ Selon la FAO « Un système alimentaire englobe normalement toute activité relative à la production, la transformation et la consommation des aliments, susceptible d'affecter la nutrition humaine et la santé ». Les éléments sont appréhendés de manière holistique en termes de relations et d'intégration.

³⁶ La nutrition est l'objet de dynamiques émergentes au niveau national et local. La Fongs doit intégrer ces dynamiques sociales et au cas échéant, les influencer.

(Entente Diouloulou, ASESCAW, Ujak), le mil/sorgho/maïs (ADAK, EGABI, EGAK, URAPD, JIGJAM, ARAF), l'arachide (EGABI, UGPM). Les résultats de ces expériences sont encore fragiles et incomplets. Il s'agira de consolider les acquis, d'autonomiser les chaînes et de les pérenniser.

Activité 1.2.5.2 : Renforcer les capacités de valorisation et de commercialisation des produits ASP H

Les expériences récentes en matière de chaînes de production/transformation/valorisation des produits agricoles (projet "promotion de la souveraineté alimentaire par la valorisation des céréales locales") ont montré que des efforts substantiels sont encore à faire en matière de valorisation et de commercialisation des produits ASP H. En particulier la rentabilité économique et la compétitivité des initiatives doivent être améliorées. Pour ce faire, le renforcement de capacités ciblera en priorité :

- La gestion qualité des produits et des services ;
- La mise en marché des produits en termes de marketing et de vente groupée ;
- La sécurisation du financement des opérations. financement

Le renforcement de capacités se fera à travers des formations spécifiques, des échanges d'expérience, des mises en relation et des appuis matériels ponctuels.

Activité 2.2.5.2 : Faciliter l'organisation coopérative

La maîtrise des coûts et la gestion de l'offre sont apparues comme des problèmes récurrents des initiatives économiques au sein de la FONGS. Une des solutions qui ont fait la preuve de leur efficacité est l'organisation coopérative. A travers cette activité, la Fongs facilitera aux initiatives économiques individuelles et collectives, les approvisionnements groupés (matières premières, intrants, matériels, etc.), les ventes groupées. Les initiatives de mise en marché à travers des circuits courts comme le panier de la ménagère seront encouragées et accompagnées.

Action 3.5.2 : Développer les initiatives paysannes sur la nutrition

La promotion des systèmes alimentaires ne peut faire l'impasse sur la consommation et sur la qualité nutritive des produits. Ce qui doit mettre la nutrition au cœur des actions de promotion des systèmes alimentaires. Il ne s'agira donc plus pour la Fongs de "sous-entendre" la question mais de l'adresser explicitement à travers ses analyses de contexte, la formulation des objectifs et indicateurs de ses actions. Pour ce faire, la sensibilité à la nutrition des élus, des dispositifs, des outils de SEP sera renforcée ; des actions "spécifiques à la nutrition" et "sensibles à la nutrition" seront développées au niveau des terroirs et des territoires.

Activité 1.3.5.2 : Renforcer les capacités de la FONGS en nutrition

La sensibilité Nut des élus, des appuis techniques, des dispositifs endogènes et de nos outils SEP est très insuffisante. Cette activité vise à combler ce manque à travers le renforcement des capacités d'analyse et d'action en matière de nutrition :

- Mettre à niveau des élus sur la problématique de la nutrition en particulier sur ses enjeux pour les exploitations familiales et les organisations paysanne. Un CA séminaire sur la question et des chantiers paysans au niveau des coordinations régionales et des ZAE seront organisés ;

- Former les appuis techniques et les dispositifs endogènes : les formations seront centrées sur la maîtrise de connaissances et d'habiletés pratiques (méthodes et outils) ;
- Intégrer la dimension nutrition dans les outils de SEP : il s'agit par exemple du bilan simplifié des EF, des outils de diagnostic, de suivi, d'autoévaluation, etc.

Activité 2.3.5.2 : Développer des activités spécifiques à la nutrition

Les activités spécifiques à la nutrition portent sur les déterminants immédiats de la nutrition et du développement fœtal et infantile. Les activités ciblées en priorité sont :

- La communication sociale ou communication pour le changement de comportement (CCC) en matière de nutrition : Des relais seront formés, des outils élaborés et des campagnes de masse conduites (auprès des EF, établissements scolaires, élus locaux, etc.). Une diversité de thèmes ayant des liens directs avec la nutrition sera abordée (enjeux de la nutrition et de la sécurité nutritionnelle, hygiène-santé et nutrition, pratiques de nutrition, etc.) ;
- La promotion de l'alimentation du nourrisson, du jeune enfant et de la mère : la production de farines infantiles et d'aliments à haute valeur nutritives sera facilitée ainsi que les échanges d'expériences; des activités d'éducation nutritionnelles seront également conduites ;
- Les démonstrations culinaires valorisant les spécialités locales. Des livrets culinaires seront élaborés et diffusés aux acteurs ruraux.

Activité 2.3.5.2 : Promouvoir des actions sensibles à la nutrition

Les actions sensibles à la nutrition dépendent de divers secteurs contributeurs à la nutrition (agriculture, santé, eau et assainissement, etc.) et s'attaquent aux causes sous-jacentes de la malnutrition. La dimension nutritionnelle sera intégrée par la Fongs dans ses actions d'autonomisation des femmes, de lutte contre la pauvreté, l'insécurité alimentaire, le gaspillage de nourriture, le changement climatique, le déficit de services sociaux de base (eau et assainissement, santé). En outre, la Fongs développera en priorité les activités suivantes :

- Promouvoir les aliments riches en nutriments : seront concernées : les aliments riches en nutriments (patate douce à chair colorée, Moringa, etc.), les cultures bio fortifiées, la fortification des aliments, etc.
- Promouvoir des systèmes de production sensibles à la nutrition : Cela concerne les méthodes de production, de gestion, de transformation et de conservation post-récolte sensibles à la nutrition.
- Promouvoir l'approche multisectorielle et le changement de paradigme: Les capacités des associations de la Fongs seront renforcées pour territorialiser la nutrition à travers des approches multisectorielles déjà en cours au niveau de plusieurs collectivités territoriales. Le changement de paradigme qu'elles susciteront est l'intégration de "la valeur nutritive et sociale" dans le concept de chaîne valeur³⁷.
- Faciliter la formation des agriculteurs, des femmes et des consommateurs : Il s'agit de formations techniques intégrant la dimension nutritionnelle mais aussi d'éducation

³⁷ La chaîne de valeur est restrictive car elle ne s'intéresse qu'à un produit et à la valeur économique alors qu'en matière de nutrition, les notions d'aliments et de régime alimentaire sont plus adaptées. La valeur pertinente pour la nutrition est plus large que la valeur économique.

alimentaire et nutritionnelle en direction notamment des consommateurs. En effet, le nouveau paradigme de "valeur nutritive" invite à susciter une nouvelle « demande » fondée sur les qualités nutritionnelles des aliments.

Ligne d'action 6 : Renforcement des services économiques et financiers

La problématique du financement rural est ancienne et la Fongs a eu à l'aborder sous plusieurs angles en tant que priorité de l'action paysanne. La dimension financement est également au cœur de la présente stratégie autant sur le plan politique des conditions cadre que sur le plan opérationnel des services économiques et financiers fournis par les associations aux exploitations familiales. ***L'enjeu actuel est le financement de la transformation des exploitations familiales.***

Le contexte du financement rural est marqué par la non-reconnaissance des efforts d'investissement des exploitations familiales, la frilosité des systèmes financiers³⁸ et le faible accès aux financements publics. Pourtant, les exploitations familiales sont actives en matière de financement de leurs activités. En effet, elles assurent 80% des financements de l'agriculture tout en prenant 85% des risques (Mamadou Cissoko). Au sein des associations de la Fongs, l'offre des systèmes de financement (épargne et crédit) représente 12% des services dans 10 associations et 70% des services concernent l'appui à la production (54%) et à la valorisation des produits (16%).

A travers cette ligne d'action, il s'agit de consolider les avancées et de soutenir les innovations dans la mise en œuvre de méthodes et d'outils appropriés aux réalités et à l'évolution des organisations paysannes en rapport avec le financement rural. En particulier, seront ciblées : les questions liées au financement rural, à l'entrepreneuriat rural et aux modèles économiques à promouvoir.

Action 1.6.2 : renforcement du financement rural

Les associations sont actives en matière de services économiques et financiers aux membres. Ces services concernent la mise en relation, l'appui direct en équipements et intrants, les formations techniques et commerciales, la mise en place d'infrastructures économiques (stockage, conservation, énergie, etc.) et le crédit. Toutefois, ces actions sont d'envergure encore modeste (10 associations, faible couverture de la demande) et ne s'appuient pas sur des stratégies cohérentes et systématisées. A travers cette action, les systèmes de financement de proximité seront rénovés et des mécanismes coopératifs développés pour faciliter davantage l'accès des exploitations familiales aux équipements et intrants.

Activité 1.1.6.2 : Rénover les systèmes de financement de proximité

Le financement de proximité à travers le crédit solidaire et les institutions d'épargne et de crédit est une initiative endogène des paysans et paysannes. L'accroissement des besoins en investissement et la faiblesse des portefeuilles de crédit exigent aujourd'hui la rénovation de ces systèmes de financement.

³⁸ Parmi les menaces du monde paysan identifiées lors du bilan stratégique 2020 figure en bonne place la frilosité des institutions financières et le risque de non prise en charge du crédit à l'investissement productif et des risques climatiques dans le financement des transformations à opérer ;

A travers cette activité, la Fongs cherche à réhabiliter le concept de mutuelle de développement par le renforcement des liens entre les associations et leurs mutuelles. Ainsi, des contrats d'accompagnement des MEC seront promus dans ce sens en vue d'élargir le sociétariat, faciliter l'augmentation des portefeuilles de crédit, la diversification des services financiers et non financier aux membres notamment aux femmes, aux jeunes et aux unités économiques.

Les nombreuses initiatives endogènes de crédit solidaires seront également accompagnées notamment en matière de services financiers aux membres. Pour ce faire, la Fongs s'appuiera sur les échanges d'expériences, les formations et les mises en relation. En outre, la Fongs conduira à grande échelle, des activités d'éducation financière des exploitations familiales.

Activité 2.1.6.2 : Développer l'action coopérative paysanne

Une des solutions aux problèmes de financement rural réside dans l'action coopérative qui renforce la capacité de négociation, facilite les approvisionnements, la valorisation des produits et leur mise en marché. La Fongs suscitera et appuiera les initiatives des associations dans ce sens autant pour des actions ponctuelles (achat et vente groupés) que pour la mise en place et l'accompagnement de coopératives formelles. Les domaines prioritaires qui sont ciblés sont : les matériels et équipements (agriculture, élevage, pêche/pisciculture, transformation), les intrants, la mise en marché.

Action 2.6.2 : Financement de l'entrepreneuriat rural

Le défi économique qui mobilise la Fongs depuis 2011 pose clairement la question de savoir comment accompagner efficacement les initiatives économiques des exploitations familiales et des promoteurs économique individuels et collectifs ? L'action paysanne a souvent abordé la question de l'entrepreneuriat sous le seul prisme de l'entreprise classique. Ainsi, ne sont pas vraiment considérées comme des "entreprises économiques" : les exploitations familiales, les nombreuses initiatives économiques notamment des femmes et des jeunes, les activités commerciales ou de transport hippomobile, etc. De plus, au sein des exploitations familiales, les femmes et les jeunes ne sont pas vraiment perçus comme des acteurs économiques qui entreprennent mais comme "des personnes qui se débrouillent"³⁹.

A travers cette action, la FONGS cherche à penser autrement l'entrepreneuriat rural et en conséquence à agir autrement pour le développer. Pour ce faire, elle mise sur le renforcement des capacités d'action des associations, la promotion de l'insertion/installation des femmes et des jeunes, le financement des projets de familles et le développement des initiatives économiques

Activité 1.2.6.2 : renforcement des capacités d'action des associations en entrepreneuriat

Cette activité vise à renforcer les capacités d'analyse et d'action des associations en matière d'entrepreneuriat. Elle consiste à accompagner les associations dans le changement de perception de l'entrepreneuriat mais aussi dans la maîtrise des informations relatives aux possibilités de leur environnement institutionnel. Des ateliers paysans de réflexion et formation seront organisés, un inventaire des opportunités valorisable par les initiatives

³⁹ Par exemple, l'élevage des petits ruminants et de la volaille ainsi que le petit commerce de la femme ne sont pas considérés comme des activités économiques ;

économiques des membres sera fait dont l'inventaire systématique des Fonds dédiés (jeunes, femmes, céréales locales, élevage, pisciculture, emplois verts, etc. Les associations seront également accompagnées pour la valorisation de ces opportunités. Le renforcement des capacités des associations intègre aussi l'adaptation des méthodes et outils de SEP en matière de suivi accompagnement des initiatives économiques.

Activité 2.2.6.2 : Tester le financement des projets de familles

Pour le mouvement paysan, l'exploitation Familiale constitue l'unité économique de base qui génère et nourrit les économies locales, les systèmes alimentaires. Le principe de financer les projets économiques de familles a été testé avec le PEP FAIR. La capitalisation de cette expérience a montré la pertinence de l'option et les effets bénéfiques de l'initiative sur la gouvernance familiale et les conditions de vie de celle-ci.

Dans cette activité, il s'agit de tester au niveau de toutes les ZAE le financement de projets de famille représentatifs de la diversité des exploitations familiales. Une cinquantaine de projets de familles sera sélectionnée selon des procédures rigoureuses. Le financement sera fait par les mutuelles et des mécanismes spécifiques qui seront mis en place. Cette activité de test intègre le suivi, l'accompagnement, l'évaluation et la capitalisation.

Activité 3.2.6.2 : Faciliter l'insertion/installation des femmes et des jeunes

L'accompagnement de l'insertion/installation des femmes et des jeunes fera l'objet d'activités spécifiques envers les décideurs, les fonds publics dédiés et les autres partenaires financiers. A travers cette activité on cherche à renforcer les performances techniques, commerciales et financières (autonomie) des initiatives économiques des femmes et des jeunes. Les domaines ciblés sont :

- l'insertion/installation des femmes et des jeunes au sein de l'exploitation familiale : il s'agit souvent d'activités économiques développées et maîtrisées par les femmes ou les jeunes au sein de l'exploitation familiale (ateliers d'élevage, périmètres maraichers, petit commerce, transport hippomobile, parcelles de cultures, etc.) ;
- l'insertion/installation des femmes et des jeunes en dehors de l'exploitation familiale : il s'agit des initiatives créées avec l'aide de l'exploitation familiale mais ayant une large autonomie vis-à-vis de celle-ci ;
- l'appui aux unités économiques des femmes et des jeunes : il s'agit surtout d'initiatives collectives

Activité 4.2.6.2 : Promouvoir les initiatives économiques structurantes

Les initiatives économiques structurantes sont des initiatives économiques d'envergure, ayant un impact potentiel sur les filières ASP H et sur les exploitations familiales. Les associations s'y engagent de plus en plus et doivent être mieux accompagnées par la Fongs. Par exemple, la FAPAL a bénéficié d'un contrat de concession de l'unité de transformation de niébé de Louga. Les associations de la région naturelle de Casamance sont engagées dans la valorisation de l'agropole SUD. Les associations de la Vallée s'engagent de plus en plus dans la mise en place et la gestion d'unités modernes de transformation du riz, etc.

A travers cette activité, la Fongs va accompagner les promoteurs paysans et aider le réseau à apprendre sur ce champ très concurrentiel. En outre, l'accompagnement de la Fongs consistera à faire bénéficier des autres associations, des opportunités de ces initiatives⁴⁰.

8.2.Axe stratégique 3 : Amélioration des conditions-cadres pour le développement économique et social des exploitations familiales et des économies locales

La transformation des exploitations familiales nécessite des conditions cadres qui ne dépendent pas directement des organisations paysannes. La réflexion prospective lors du bilan stratégique a permis à la Fongs de mieux repérer l'importance du niveau local dans les luttes paysannes. Aussi, pour prendre en compte les synergies et cohérences avec l'action du CNCR, la stratégie qui sera développée par la Fongs est de i) faire un focus sur les conditions cadres locales (territorialisation des conditions nationales existantes); ii) faire une production de connaissances sur les évidences significatives et mutualiser avec les autres organisations de la Fongs et du mouvement paysan(on s'appuiera beaucoup sur l'organisation d'événements mobilisateurs au niveau local et régional) ; iii) Faciliter au CNCR le portage des actions de plaidoyer (construction des argumentaires, mobilisation sociale, etc.).

L'effet attendu de cet axe est l'effectivité de conditions cadres favorables à la transformation maîtrisée des exploitations familiales, des économies locales, des systèmes alimentaires. Le renforcement du pouvoir économique des femmes et des jeunes y occupera une place centrale. Les indicateurs de progrès sont :

- 1) Les associations assurent à travers leurs dispositifs de SEP, la veille et le suivi des conditions cadres au niveau de leurs territoires respectifs ;
- 2) Les associations influencent effectivement la mise en place de conditions locales favorables à la transformation des exploitations familiales et des économies locales ;
- 3) Des connaissances pertinentes sont produites à partir des évidences de terrain et alimentent le mouvement paysan.

Ligne d'action 7 : production de connaissances sur les conditions-cadres

La Fongs s'est progressivement affaiblie en matière de production de connaissances à portée stratégique alors qu'elle en a encore les possibilités politiques et méthodologiques. A travers cette ligne d'action, la Fongs compte réhabiliter sa fonction de production de connaissances en ciblant des conditions cadres liées à des problématiques clé de la transformation des exploitations familiales : conditions de promotion économiques et sociales des femmes et des jeunes, financement de l'agriculture familiale, conditions de développement des systèmes de production durables (agro écologie), etc. La production de connaissances concernera aussi, les conditions d'inclusion du mouvement paysan dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques.

Action 1.7.3 : Renforcement des capacités stratégiques des associations et de la Fongs

La production de connaissances demande des capacités stratégiques et opérationnelles pour suivre, analyser et valoriser les informations. Il s'agit dans cette action d'une part, d'adapter les instruments de SEP aux contextes et aux conditions cadre sur lesquelles, la Fongs veut

⁴⁰ Par exemple, pour faire bénéficier des opportunités de l'unité de transformation du niébé de Louga, la Fapal avec l'appui de la Fongs a élargi les fournisseurs aux autres associations du Bassin arachidier

produire des connaissances et d'autre part, de renforcer les capacités stratégiques des associations et des élus.

Activité 1.1.7.3 : Adapter les outils SEP au suivi des conditions cadres

La rénovation des dispositifs SEP à tous les niveaux fera l'objet d'actions spécifiques (ligne d'action1). Dans cette activité, il s'agira en particulier d'adapter les outils de suivi et d'analyse aux conditions cadre ciblées. Pour ce faire, la Fongs compte apporter une innovation en construisant un outil d'observation des conditions cadre de la transformation des exploitations familiales. Cet outil sera élaboré à travers un large processus d'échange interne (COPI, associations, CRAI, CA) et externe (CNCR, partenaires).

Activité 2.1.7.3 : Renforcer les capacités stratégiques des associations et des élus

Cette activité vient consolider le renouvellement des compétences en matière de SEP (activité1.1.1.1). Il s'agit ici de faciliter aux élus et aux associations l'acquisition de compétences spécifiques pour suivre, analyser et valoriser les informations concernant les conditions-cadre de la transformation des exploitations familiales. Des PEFA thématiques, ateliers paysans et CA séminaires seront organisés à cet effet.

Action 2.7.3 : Production de connaissances actualisées sur les conditions cadre

Les conditions-cadre (incluant la résistance aux crises) seront un champ d'application propice du renouvellement de la Fongs en matière de production de connaissances. Celle-ci s'appuiera beaucoup sur les évidences de terrain et l'observation des politiques via les dispositifs de SEP. Les activités prévues portent sur la production de connaissances proprement dite et sur le partage et la diffusion des produits.

Activité 1.2.7.3 : Produire des connaissances sur des thématiques clés

Les cibles de la production de connaissances sont d'abord les exploitations familiales et les associations, ensuite les partenaires locaux des OP et le mouvement paysan, enfin les décideurs nationaux. La production de connaissances cherchera à i) faire connaître et à faire comprendre ; ii) à construire ou alimenter les argumentaires en vue des actions de plaidoyer pour l'amélioration des conditions-cadre.

Les domaines prioritaires ciblés sont : les conditions de promotion économique et sociale des femmes et des jeunes ruraux ; les conditions de développement des systèmes de production durables (agro écologie) ; les conditions de financements des agricultures familiales ; les conditions de développement systèmes alimentaires locaux ; les conditions de renforcement des filets sociaux des ruraux ; les conditions de résistance aux crises, etc. Des questions spécifiques feront également l'objet d'observation et de production de connaissances (LOASP, subventions agricoles, réforme foncière, bourses familiales, etc.).

Activité 2.2.7.3 : Partager et diffuser les connaissances produites

Les connaissances produites seront partagées avec les exploitations familiales, les associations et les communautés locales à travers des animations villageoises, des ateliers paysans et les radios communautaires. Des rencontres territoriales (communes, départements et régions) seront organisées avec l'implication active des CLAAP/EF. Au niveau national, des COPI élargis, CA séminaires et des échanges inter associatifs ('PEFA') seront organisés pour

partager les connaissances produites. La production de connaissances aura comme principaux supports de diffusion : les supports audio-visuels, les livrets, les fiches d'innovation.

Ligne d'action 8 : Influence des politiques locales et nationales

Le plaidoyer et l'organisation d'événements (au niveau national et des régions) à grande portée stratégiques seront adoptés pour influencer les politiques locales et nationales. Des notes de plaidoyer (information, interpellation, plaidoyer) seront également produites. Le niveau local constitue quand même la priorité d'action de la Fongs en matière d'influence des politiques et stratégies publiques. La revitalisation des associations et la rénovation des dispositifs de SEP contribueront au renforcement des capacités d'influence au niveau local.

En ce qui concerne les politiques nationales, la Fongs s'appuiera sur son mandat vis-à-vis du mouvement paysan pour susciter et faciliter le portage des actions de lutte paysanne par le CNCR. Par exemple, la contribution des fonds publics au financement de l'action paysanne constitue un enjeu politique et stratégique de taille pour le mouvement paysan autonome. L'investissement de la Fongs dans ce chantier sera valorisé au niveau local et servira également de levier au CNCR pour gagner l'engagement de l'Etat dans ce domaine.

Action 1.8.3 : Renforcement des dispositifs nationaux de production de connaissances sur les EF et les économies locales

L'influence des politiques publiques suppose que le mouvement paysan dispose d'outils adaptés de collecte, traitement et analyse d'informations. Sur ce plan, la Fongs a un rôle important à jouer à travers la rénovation de l'outil bilan simplifié, la mutualisation des méthodes et outils de la Fongs par la pratique de l'observation des politiques publiques notamment au niveau local.

Activité 1.1.8.3 : Contribuer à la rénovation de l'outil bilan simplifié

Le bilan simplifié des exploitations familiales est un outil conçu par la Fongs depuis 2010. Il a été promu au sein du mouvement paysan national et de l'Afrique de l'Ouest. L'évolution du contexte exige aujourd'hui que cet outil soit rénové voire complété par d'autres outils. C'est dans cette logique que la Fongs a testé des outils complémentaires portant sur l'agro écologie et le genre. Dans cette activité, il s'agit de systématiser l'amélioration de l'outil bilan simplifié et de le développer au sein du mouvement paysan. La rénovation de l'outil bilan simplifié concerne également sa digitalisation. L'activité sera conduite à travers des ateliers/chantiers paysans d'autoévaluation et d'adaptation et des opérations tests de vérification des outils rénovés. Des rencontres de mutualisation avec le mouvement paysan seront également organisées pour harmoniser les méthodes et outils de suivi des exploitations familiales et des économies locales.

Activité 2.1.8.3 : Observation locale des politiques publiques

Cette activité est fondée sur le principe de la recherche-action pour stimuler et contribuer au renforcement des dispositifs nationaux de production de connaissances sur les EF et les économies locales. En partant de la territorialisation de ses outils de SEP, la Fongs à travers ses associations s'ouvre aux autres organisations paysannes locales du CNCR pour conduire ensemble des actions d'observation des politiques publiques. Des thématiques transversales et d'actualité seront ciblées comme par exemple : la LOASP, le financement de l'agriculture,

les subventions agricoles, la réforme foncière, la situation nutritionnelle, les bourses familiales, les systèmes alimentaires, les économies locales, etc. Cette activité contribuera à territorialiser le concept émergent d'œil paysan.

Action 2.8.3 : Construction d'alliance

Une des forces du mouvement paysan a été la construction et le développement d'alliances pour promouvoir l'agriculture familiale. Cet acquis stratégique s'effrite dangereusement du fait de l'émergence d'autres forces sociales, du recul de la capacité de mobilisation des organisations paysannes et du déficit de renouvellement du capital social paysan et des alliances. Cette situation pourrait à terme être préjudiciable à la capacité d'influence des politiques publiques. Cette action vise à restaurer les compétences de la Fongs et de ses associations en matière de construction d'alliances à travers deux activités clé à savoir i) intégrer les dynamiques sociales émergentes et ii) réhabiliter les complicités institutionnelles.

Activité 1.2.8.3 : intégrer les dynamiques sociales émergentes

Depuis une dizaine d'années, de nouvelles forces sociales émergent et traitent de questions importantes qui concernent directement l'agriculture familiale (foncier, agro-écologie, nutrition, femmes, jeunes, etc.). Les organisations de la société civile sont au cœur de ces mutations sociales et la Fongs y est souvent absente ou peu dynamique. A travers cette activité, la Fongs renforcera les capacités des associations à intégrer au niveau de leurs territoires, ces dynamiques sociales émergentes : le Groupe de Dialogue Social et Politique (GDSP) ; la dynamique locale de transition agroécologique (DYTAEL) ; les plateformes locales de dialogue multi-acteurs autour des DV ; Réseaux locaux thématiques (nutrition, femmes rurales, pastoralisme, etc.). Cette activité sera mise en œuvre à travers des actions d'information, des rencontres inter-associatives d'échanges d'expériences.

Activité 2.2.8.3 : Réhabiliter les complicités institutionnelles du mouvement paysan

La capacité d'influence est également liée aux relations des associations et de la Fongs avec les institutions parties prenantes du développement économique et social des exploitations familiales et des économies locales. Sur ce plan, il y a certes des acquis mais au-delà du « partenariat conventionnel », de réelles complicités (individuelles et institutionnelles) doivent être développées par les associations avec les institutions locales (collectivités territoriales, services techniques déconcentrées, projets et programmes, etc.). Pour ce faire, les personnes et institutions ciblées seront régulièrement impliquées dans les réflexions et activités des associations et de la Fongs.

8.3. Axe stratégique 4 : Renforcement de la vitalité stratégique de la FONGS, des associations et des espaces dédiés

La vitalité des associations (qui conditionne l'existence de la FONGS) est une préoccupation centrale et ancienne depuis les évaluations du biennal en 1991 et stratégique de 1997 qui ont alerté d'abord sur la crise latente des associations et ensuite sur la tendance à l'affaiblissement de ses associations. Les associations perdent aujourd'hui leur ancrage social du fait de leur incapacité à s'adapter et à proposer des solutions acceptables à leurs membres⁴¹.

⁴¹ Les risques vitaux des associations ont été repérés et analysés en 1991 : risque de déperissement, risque de vieillissement, risque d'écatement.

La vitalité des associations pose une question d'animation du mouvement dont on sait qu'elle se construit sur la base d'échanges permettant la circulation des idées, le partage des capacités, et la construction des accords à tous les niveaux. Il ne s'agit plus d'engager des corrections de "rattrapage" qui ont largement montré leurs limites mais d'accepter de se renouveler dans les manières de penser et de faire.

Pour M. Mamadou Cissoko, il faut *"Comprendre les gens, être avec eux, c'est là que tout commence. Allons ensemble avec les réalités de nos communautés"*. La question de la vitalité des associations doit être analysée à partir du niveau de la famille (le problème des jeunes et des femmes prend en grande partie racine dans la détérioration des échanges au sein de la famille), au sein des associations (par exemple, le potentiel inutilisé d'échanges autour des résultats des bilans simplifiés, mais également la persistance d'une gouvernance non inclusive dans plusieurs associations), entre les associations (le potentiel d'échanges inter associatifs est également sous utilisé), au niveau de la fédération (déperditions liées à la réduction des échanges sur l'espace des COPI) et au sein du mouvement (les échanges entre la Fongs et les autres Fédérations sont anecdotiques de même que l'organisation d'événements porteurs pour le mouvement paysan). Les échanges avec les autres acteurs sont également des facteurs de stimulation de la vitalité mais ils sont en net recul depuis au moins une dizaine d'années.

La question de la vitalité des associations et de la Fongs pose en creux, celle du sentiment d'appartenance (*les paysans et les jeunes sont dans des organisations mais ne s'identifient pas à elles !*) et en conséquence, celle de l'utilité des associations et de la Fongs envers leurs membres respectifs.

Le bilan de la vitalité réalisé en 2017 montre que seules 44% des associations ont une bonne vitalité. Sur le plan de la gouvernance et des services offerts, seules 32% des associations ont des instances qui fonctionnent correctement (réunions), 20% font de la planification stratégique et 50% développent un bon partenariat au niveau local. Par rapport aux dispositifs de suivi (qui est au cœur de l'animation de la vie associative), seules 24% des associations ont un dispositif endogène fonctionnel (75% des associations ont un dispositif endogène), 13% partagent occasionnellement les résultats du suivi des EF et 29% valorisent les résultats du suivi dans la construction de leurs services aux membres.

La stimulation de la vitalité des associations opérée avec le lancement des bilans simplifiés a été positive certes mais son ampleur reste encore limitée car on n'en a pas vraiment fait un levier de transformation à savoir i) renforcer les capacités stratégiques (des leaders et des associations) et ii) corriger les dysfonctionnements (dans les exploitations familiales et dans les associations). Il s'agira à travers cet axe stratégique de reconstruire des convictions partagées autour de l'exploitation familiale en veillant à la « signature » paysanne des associations. Il s'agit donc d'un accompagnement stratégique des associations en vue de l'amélioration de leur vitalité. L'option est d'accorder plus d'attention aux associations en léthargie.

La revitalisation de la Fongs portera essentiellement sur la consolidation de son leadership au sein du mouvement paysan notamment en termes de capacités de proposition et d'entraînement (*susciter du mouvement et l'accompagner*). Il s'agira donc de rénover ses capacités stratégiques de réflexion, de proposition et d'animation du mouvement paysan en

veillant à innover dans les manières d'aborder les questions d'actualité. La revitalisation des associations au niveau des territoires contribuera de manière significative au rayonnement de la Fongs.

Cet axe stratégique repose sur deux lignes d'action que sont : i) Restauration de l'attractivité des associations et de la Fongs ; ii) Renforcement des capacités institutionnelles et stratégiques des associations et de la Fongs.

Les effets attendus dans cet axe qui constitue le socle du plan stratégique, sont i) la réhabilitation de l'image de la FONGS en tant qu'organisation apprenante, fertile en termes de production de connaissances ; ii) des associations et des organisations de base perçues comme des acteurs contributeurs au développement économique et social des terroirs et des territoires mais aussi des organisations génératrices d'évidences pour alimenter les luttes paysannes au niveau local, national et régional. Les indicateurs de progrès sont :

- 1) La gouvernance des associations est améliorée. Les femmes, les jeunes et les autres groupes vulnérables sont responsabilisés et participent aux décisions ; les instances fonctionnent correctement et il y a une communication dynamique au sein de l'association ;
- 2) Les dispositifs d'animation sont fonctionnels. Le suivi/accompagnement des EF est régulier, les concertations sont effective dans les familles (assemblées de familles), les villages et terroirs (assemblées de villages), au sein de l'association et avec les autres acteurs;
- 3) Les associations offrent des services diversifiés et adaptés aux préoccupations des membres et contribuent au développement des systèmes alimentaires locaux;
- 4) La FONGS consolide son leadership à travers la remobilisation du CNCR sur les questions qui bloquent l'agriculture familiale (LOASP, code pastoral, financement de l'agriculture, agroécologie, insertion/emploi des jeunes ruraux, autonomisation des femmes rurales, etc.).

Ligne d'action 9 : Restauration de l'attractivité des associations et de la Fongs

Lors de son installation en qualité de Président nouvellement élu, M. Nadjirou Sall a placé l'attractivité des associations parmi 6 de ses 7 priorités⁴². La vitalité des associations est en lien direct avec l'attractivité de celles-ci en termes d'espace identitaire et de sécurisation sociale, d'espace de libre expression et de point d'appui pour réaliser ses rêves et sa citoyenneté. *L'utilité sociale et économique de l'association devient dès lors, une condition nécessaire pour mobiliser les paysans.*

Le renouvellement des manières de penser et de faire qui guide ce plan stratégique, invite à s'interroger sur ce qui est à l'origine du ralentissement de la vitalité des associations. Dans les

⁴² Les priorités annoncées par Nadjirou Sall en tant que nouveau Président de la FONGS : 1) Poursuivre la réalisation du plan stratégique 2017/2021 ; 2) Donner la priorité à la transformation des exploitations familiales agro-sylvo-pastorales et halieutiques ; 3) Aider les associations à être plus dynamiques en milieu local, à avoir une visibilité institutionnelle, avoir des instruments de gouvernance plus transparents, équitables et rigoureux ; 4) Relever le défi des couches les plus vulnérables, notamment les femmes et les jeunes ; asseoir à travers le Collège des femmes et le collège des jeunes le leadership des femmes et des jeunes ; 5) Renforcer la collaboration et les alliances au sein du mouvement paysan sénégalais (à travers un CNCR plus fort et plus autonome dans la défense des ruraux, et le renforcement du volet économique et de la contractualisation par le biais de l'ASPRODEB) ; 6) Contribuer à la transformation de nos filières ASPH ; 7) Renforcer la solidarité entre hommes et femmes dans notre fédération.

années 90', un bout d'idée a été trouvé et ressassé depuis lors à savoir " *la rupture des liens entre les leaders et associations avec leur base*". En réalité, la source du problème (et non sa conséquence) est plus profonde et Mamadou Cissoko en a donné la direction en disant que " *Le problème n'est pas seulement de produire, mais de savoir ce que vont devenir les hommes qui produisent*". Ce qui bloque c'est donc le changement de paradigme des organisations paysannes qui a insidieusement glissé du « devenir » des populations aux « services » aux membres, et qui privilégie les besoins pratiques aux intérêts stratégiques.

La réalisation de la vision de la Fongs fondée sur une nouvelle économie rurale nécessite une **refondation de la société rurale sénégalaise** à laquelle les organisations paysannes doivent contribuer (*construire, défendre et soutenir une forme de refondation de la société rurale sénégalaise*). Elles ne pourront le faire sans attractivité ni vitalité. A travers cette ligne d'action, la Fongs cherche à réhabiliter l'attractivité des associations notamment envers les jeunes et les femmes. Pour ce faire, elle mise sur la bonne gouvernance des associations et la restauration de l'utilité de celles-ci envers les membres et la communauté.

Action 1.9.4 : Rénovation de la gouvernance des associations et de la Fongs

Pour les paysans, la gouvernance c'est « apprendre à marcher ensemble » à travers l'esprit de ses quatre fonctions que sont i) la distribution des droits et des devoirs, ii) l'entretien du lien social (assurer la cohésion, prévenir et résoudre les conflits) ; iii) la fourniture de services et iv) la promotion économique et sociale. Malheureusement cet esprit est souvent dévoyé à travers des stratégies d'exclusion et de maintien du pouvoir. Ce qui est préjudiciable à la capacité de mobilisation de l'association et à terme à sa survie. Pour la Fongs, la rénovation de la gouvernance⁴³ des associations repose sur deux principaux leviers à savoir i) renforcer les légitimités au sein de l'association, ii) réhabiliter la redevabilité partagée.

Activité 1.1.9.4: Renforcer les légitimités au sein des associations

A travers cette activité, la Fongs cherche à faire réhabiliter le principe de la légitimité au sein des associations. Pour que les membres se reconnaissent dans les associations, il y a un certains nombres de pratiques associatives à restaurer. Parmi celles-ci on citera :

- l'inclusion et l'équité sociale qui reconnaissent l'importance de chaque membre et groupe social et leur accorde sans discrimination la possibilité de contribuer au fonctionnement des instances et à la vie associative. L'inclusion sera également abordée dans les exploitations familiales à travers les assemblées de famille et les assemblées de villages. Des échanges inter associatifs et au sein des associations seront facilités. Un CA séminaire sur la question sera organisé et des outils de diagnostic institutionnel participatif mis à disposition des associations ;
- La distribution des droits et devoirs au sein de l'association : L'équité sociale, l'égalité des chances doivent être recherchées dans les pratiques des associations ;
- Le fonctionnement correct des instances est un critère de vitalité de l'association. La Fongs accompagnera les associations dans le fonctionnement des organes de souveraineté

⁴³ La Fongs se démarque (sans remettre en cause les principes de la bonne gouvernance) des stéréotypes du discours sur la gouvernance en mettant en avant les critères de légitimité, capacité d'orientation et de redevabilité partagée (qui oblige à penser l'association comme un système qui engage chacun et tous en même temps).

et dans la mise en œuvre des fonctions associatives clé (animation, communication et contrôle) ;

- Améliorer les capacités d'orientation des associations: il s'agit du renouvellement des propositions paysannes en vue de redonner du souffle aux associations. La Fongs facilitera les échanges inter associatifs d'orientation des actions et de planification stratégique.

Activité 2.1.9.4: Réhabiliter les dynamiques de groupe

L'association paysanne est perçue à tort comme une unité homogène alors qu'elle est un groupe complexe constitué d'une diversité d'individus et d'organisations de base. Le mode d'organisation conventionnelle (les organes et instances) nous fait souvent oublier que la vitalité du groupe dépend beaucoup de la dynamique de groupe⁴⁴ qui doit y être suscitée et accompagnée. Pour la Fongs, la « fonctionnalité » des instances ne devra plus être un prisme qui cache les autres facteurs de vitalité. Ces dynamiques de groupe sont endogènes, porteuses de cohésion sociale et de progrès. Elles mobilisent beaucoup les femmes, les jeunes et les autres minorités.

La Fongs accompagnera les associations à donner plus d'attention à ces dynamiques de groupe : échanges de paysans à paysans, initiatives des groupes de solidarités, mécanismes sociaux de régulation ou de médiation sociale, etc.

Action 2.9.4 : Restauration de l'utilité des associations et de la Fongs

L'affaiblissement continu de la vitalité des associations invite à s'interroger sur la constance de son utilité envers leurs membres. La question de l'utilité de l'association envers ses membres ne fait pas souvent l'objet de débats paysans. Pourtant, l'association est un contrat autour d'un objet et chaque adhérent attend en retour un intérêt (matériel ou immatériel).

A l'analyse, il apparaît que les perceptions « d'inutilité de l'association » découlent principalement i) des instruments de SEP qui ne prennent pas suffisamment en compte de cet aspect ; ii) du déficit de communication stratégique sur « les avancées » de l'association⁴⁵ ; iii) de l'absence de mécanismes participatif de contrôle des orientations ; iv) d'une offre de services aux membres inadaptée notamment en termes de méthodes. En dehors de la rénovation des dispositifs de SEP, les activités clé retenues sont i) Mettre la communication au service de la mise en œuvre des stratégies ; ii) Généraliser les bilans stratégiques et les autoévaluations ; iii) Renover les services aux membres.

Activité 1.2.9.4 : Mettre la communication au service de la mise en œuvre des stratégies

La communication interne et externe au sein de la Fongs et des associations est défailante en dépit des efforts fournis. A travers cette activité la Fongs cherche à réhabiliter la communication stratégique au sein du réseau en partant des assemblées de famille et de villages. Il s'agira donc d'innover en matière de démarche et d'outils pour aider les EF à faire des bilans stratégiques, de même que les villages au sein des terroirs. Les CLAAP/EF seront également accompagnés dans cette voie. La Fongs accompagnera également les associations à produire de l'information stratégique sur leurs actions pour alimenter les concertations

⁴⁴ Le groupe est vecteur à la fois de changement, d'innovation et de cohésion sociale. Comprendre les gens, c'est aussi comprendre comment ils s'organisent, communiquent et échangent entre eux. Le repérage et l'accompagnement de ces dynamiques de groupe sont de nouvelles compétences dont nos dispositifs endogènes doivent se doter.

⁴⁵ Les associations communiquent (quand elles le font) plus sur les « réalisations » que sur les avancées que ces réalisations ont facilitées

internes et avec l'extérieur. Pour sa part, la Fongs renforcera ses capacités en matière de gestion des connaissances notamment dans les domaines de la systématisation et de la valorisation des connaissances générées.

Activité 2.2.9.4 : Généraliser les bilans stratégiques et les autoévaluations

Les bilans stratégiques et les autoévaluations sont des moments forts de communication entre les membres et d'analyse des actions de l'association. Ce sont également des moments de redevabilité partagée qui renforcent le sentiment d'appartenance des membres. La Fongs accompagnera les associations à les instituer comme modalité de communication, de suivi et de contrôle des orientations de l'association. Les bilans stratégiques et les autoévaluations sont également sources d'informations stratégiques sur les avancées de l'association valorisables dans le cadre de sa communication interne et externe.

Activité 3.2.9.4 : Rénover les services aux membres

Les services aux membres sont un moyen et non une fin en soi. La Fongs qui l'avait bien compris en a tiré le concept " du labo au champ". Malheureusement aujourd'hui, "la logique projet" a insidieusement développé dans nos pratiques, le concept " d'un labo à l'autre". La rénovation des services aux membres (associations et Fongs) porte plus sur les manières de faire que dans le contenu ou le volume. Il s'agira notamment d'accompagner les associations i) dans la compréhension et la mise en œuvre du concept "du labo au champ" ; ii) dans l'élargissement des concertations familiales « assemblées de famille » et communautaires (concertations villageoises « penc») pour le renforcement de la cohésion sociale au niveau des EF et des communautés.

Ligne d'action 10 : Renforcement des capacités institutionnelle et stratégique des associations et de la Fongs

La réflexion sur le renforcement institutionnel a été réellement engagée par la Fongs à partir de 2001 et a abouti, à l'élaboration en 2002 de son DOS dont l'instrument politique est le Programme pour autonomiser la Réflexion et l'Action durable (PARAD) permettant de traduire en actions, la préoccupation d'être autonome et responsable, à travers différentes actions à portée économique, politique, organisationnelle et sociale.

Le PARAD est donc un instrument de renforcement institutionnel qui a valu à la Fongs et au mouvement paysan sénégalais beaucoup de réussite dans leurs actions politiques (notamment la reconnaissance de l'identité paysanne et du rôle des organisations paysannes).

Malheureusement, ces capacités institutionnelles se sont progressivement érodées alors que le contexte et les problèmes qui affectent le monde rural sont devenus plus complexes et plus difficiles à résoudre. La Fongs est peu visible et perceptible sur les questions fondamentales du mouvement paysan (foncier, pastoralisme, femmes, jeunes, financement de l'agriculture, la formation, etc.). La FONGS communique peu sur les enjeux stratégiques et les valeurs du mouvement paysan, sur les avancées qu'elle a suscitées. La présence du CNCR ne saurait à elle seule justifier le ralentissement de la Fongs en matière de communication institutionnelle. En réalité, c'est dans ses fondements à la base (les terroirs, les associations) que le mal a pris racine.

Aujourd'hui, le déplacement des enjeux paysans au niveau des territoires et la nécessité de renouvellement du discours paysan exigent à la Fongs et à ses associations, une rénovation de leurs capacités institutionnelles. Le but du renforcement institutionnel de la Fongs et des associations est de restaurer l'image d'organisations paysannes légitimes, actives, fondées sur des valeurs et crédibles. Pour ce faire, il faut renforcer leur autonomie de réflexion, leur force de proposition, leur pouvoir de négociation, de défense des intérêts du mouvement paysan et d'animation de la transformation des exploitations familiales et des économies locales.

Il s'agit à travers cette ligne d'action qui contribue au renforcement de la vitalité stratégiques de la Fongs et des associations, d'agir sur les deux principaux facteurs déterminants des capacités institutionnelles à savoir d'une part, les ressources endogènes (humaines, matérielles, financières, technologiques) et d'autre part, la gestion (système de gestion comptable et financière, communication institutionnelle⁴⁶, leadership, capital social, etc.).

Action 1.10.4: renforcement des capacités institutionnelles des associations

Les luttes paysannes se feront de plus en plus au niveau local des territoires. Ce qui exigera des associations, de bonnes capacités institutionnelles en termes de visibilité, de légitimité, de crédibilité, de réflexion stratégique, de capacité de mobilisation de ressources et d'action d'influence. Le renforcement des capacités institutionnelles des associations se fera à travers i) la formation stratégique des responsables, ii) l'appui/accompagnement stratégique des associations (plans stratégiques, systèmes de gestion/comptabilité, suivi stratégique, etc.) ; iii) la revitalisation des dynamiques régionales/zonales inter-associatives (coordination régionale, ZAE), le renforcement des capacités stratégiques des espaces dédiés (jeunes, femmes, Dytael et autres réseaux locaux).

Activité 1.1.10.4: Restaurer la crédibilité des associations

Il s'agit à travers cette activité, d'accompagner toutes les associations à disposer d'un système de gestion et de comptabilité conformes intégrant le fonctionnement régulier des instances et du rapportage. Ce qui est nécessaire pour garantir une redevabilité correcte, développer le partenariat financier et technique et renforcer la cohésion sociale. Cette activité se fera à travers l'appui du service administration et finances de la Fongs, des échanges inter associatifs et des formations spécifiques.

Activité 2.1.10.4: Renforcer les capacités stratégiques des associations

Il s'agit d'accompagner les associations dans la conduite d'actions de planification stratégique en particulier pour disposer de plans stratégiques. Cet accompagnement sera conçu de manière à ce qu'il soit formatif pour les responsables et les dispositifs endogènes⁴⁷ dont les espaces dédiés (collèges des femmes et des jeunes).

Activité 3.1.10.4: Développer les capacités de communication institutionnelle des associations

Les associations de la Fongs ont globalement de faibles capacités de communication institutionnelle alors qu'elles disposent d'un important potentiel d'informations stratégiques

⁴⁶ La communication institutionnelle vise à promouvoir l'image de l'organisation notamment en termes de valeurs, de raison d'être et d'utilité.

⁴⁷ C'est à travers de tels processus que la Fongs s'est construite une expertise en matière de planification ; de même que les associations qui disposent de plans stratégiques.

pour communiquer avec les membres et avec l'extérieur. Il s'agit ici d'accompagner les changements en matière de communication en passant de l'information périodique sur les activités factuelles à la communication stratégique sur les avancées et transformations suscitées par l'association. Les associations doivent également développer une bonne communication de crise soutenue par leur veille stratégique. Pour ce faire, la Fongs apportera un accompagnement dans la veille stratégique, les auto-évaluation et bilans stratégiques, le traitement et l'analyse des informations, dans la construction de stratégies de communication, dans l'organisation d'événements à portée stratégique, etc. La capitalisation des pratiques paysannes de communication institutionnelle sera faite et les échanges inter associatifs facilités.

Action 2.10.4 : Rénovation des capacités institutionnelles de la Fongs

La Fongs a construit son image actuelle sur la base de capacités institutionnelles avérées. Un potentiel de base existe donc mais il doit être actualisé, rénové et consolidé en vue de restaurer la reconnaissance et le leadership de la FONGS sur les questions fondamentales qui adressent le mouvement paysan. La rénovation du SEP à tous les niveaux devrait faciliter la réhabilitation de la communication institutionnelle de la Fédération tout en veillant à la cohérence et aux complémentarités entre ses prérogatives et celles du CNCR. Les priorités de la Fongs en matière de communication institutionnelle sont i) le renforcement du capitale humain ; ii) la rénovation du dispositif info-com ; iii) la réhabilitation de la fonction formation ; iv) la remobilisation du mouvement paysan.

Activité 1.2.10.4: Renforcer le capital humain

L'équipe technique de la Fongs s'est beaucoup rajeunie depuis quelques années. Ce qui est une force mais en même temps un handicap pour le court et moyen terme car l'expérience et l'expertise se construisent dans la durée. En outre, de nouveaux besoins en compétences émergent notamment en matière de communication et de gestion des connaissances. A travers cette activité, la Fongs renforcera les capacités stratégiques du secrétariat général (appuis techniques, leaders, coordinateurs) et recrutera un personnel complémentaire. Les capacités stratégiques à renforcer concernent en particulier les processus de constructions des informations stratégiques⁴⁸ au niveau associatif et de la Fédération, la définition de stratégies de communication interne et externe pour la valorisation des informations, la gestion des connaissances, etc.

Activité 2.2.10.4: Rénover le dispositif d'information et de communication

Il s'agit ici de rendre plus dynamique et communicatif le site Web de la Fongs, d'en faire un instrument valorisable par les associations membres et une plateforme pour rendre visible les avancées de la Fédération sur les questions fondamentales qui concernent le mouvement paysan (foncier, emplois des jeunes, autonomisation des femmes, systèmes alimentaires, agroécologie, etc.). Pour ce faire, la Fongs i) systématisera la remontée d'informations des associations, ii) reprofilera le site pour le rendre plus dynamique et interactif ; iii) rénovera les contenus en les centrant plus sur les analyses stratégiques, les enjeux et avancées de la Fongs et de ses associations ; iv) développera d'autres canaux d'information et de communication (livrets, fiches thématiques, reportages audiovisuels, etc.).

⁴⁸ Une information est une donnée traitée/interprétée qui présente de l'intérêt pour un utilisateur. Communiquer sur les données a donc peu d'intérêts ;

Activité 3.2.10.4: Réhabiliter la fonction de formation

Depuis quelques années, la Fongs s'est engagée dans un processus de réhabilitation de sa fonction de formation à travers la mise en place d'un centre de formation⁴⁹ qui sera dépositaire des actions de formation (interne et externe) et un centre de ressources sur tous les aspects de l'agriculture familiale et du développement durable. L'infrastructure existe et fonctionne déjà en partie. Il s'agit maintenant de s'investir dans les contenus et les équipements. Une expertise en bibliothèque et archivage sera sollicitée pour accompagner la capitalisation des productions de la Fédération existantes, construire le système de bibliothèque virtuelle, former à l'utilisation du système. Le bilan des compétences de la Fédération sera fait et un portefeuille de modules constitué. Le concept de PEFA sera rénové et relancé dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique.

Activité 3.2.10.4: Remobiliser le mouvement paysan

Une des raisons d'être de la Fongs est la création d'un mouvement paysan fort. Cet objectif est encore plus d'actualité compte tenu d'une part, des adversités auxquelles le mouvement paysan doit faire face et d'autre part, de l'émergence de nouvelles forces sociales significatives qui menacent la légitimité du mouvement paysan.

A travers cette activité, la Fongs cherche à remobiliser le CNCR autour des questions fondamentales en tant que levier d'amplification des luttes paysannes. La Fongs doit aider le CNCR à renouveler son discours et sa communication institutionnelle. Pour ce faire, elle mise sur la vitalité stratégique des associations au niveau de leurs territoires et l'organisation d'événements à portée stratégique. La Fongs suscitera également les concertations et les échanges inter fédération membres du CNCR (à partir des territoires).

9. Cadre de résultats de la stratégie

LOGIQUE D'INTERVENTION	CHANGEMENTS ET INDICATEURS DE PROGRES
Vision <i>Une vision politique et économique paysanne pour construire autrement le futur du monde rural : Une économie de promotion et non d'exploitation à des seules fins de recherche de profit, profitable aux ruraux, durable et équitable grâce à une refondation de la société rurale sénégalaise à laquelle les organisations paysannes à tous les niveaux doivent contribuer.</i>	Changements visés – Des changements dans nos manières de penser et de faire – Des changements politiques pour améliorer les conditions-cadres – Des changements socio-économiques pour transformer les EF Indicateurs de progrès
Axe stratégique 1 : développement de mécanismes adaptés de gestion des crises	
changements associés à cet axe	
Revitalisation du SEP et renforcement des capacités de prévention, d'anticipation et de propositions d'actions en paliers pour prévenir les crises, amortir leurs effets, répondre aux urgences et relancer les dynamiques de progrès	Indicateurs de progrès – Les instruments du SEP sont opérationnels à tous les niveaux – Les bilans simplifiés des exploitations familiales, les politiques publiques et les économies locales alimentent régulièrement les réflexions paysannes aussi bien au niveau de la Fédération qu'au niveau des associations ;

⁴⁹ Le centre de formation est un espace d'information et de documentation sur tous les aspects qui touchent l'agriculture familiale, les exploitations familiales, les économies locales, l'agroécologie/développement durable, etc. L'ambition est de faire de la Fongs, un centre de référence dans ce domaine. En outre, le centre portera les actions de formation interne et externe (construction de projets pédagogiques, de supports didactiques, bilan et répertoire des compétences, etc.)

LOGIQUE D'INTERVENTION	CHANGEMENTS ET INDICATEURS DE PROGRES
	– Des connaissances paysannes sont régulièrement produites sur des problématiques affectant la condition paysanne et valorisées au sein de la Fédération, de ses associations et du mouvement paysan ; – La capacité de résilience aux crises des exploitations familiales les plus vulnérables est renforcée de manière significative.
Axe stratégique 2 : Accompagner la construction d'un tissu économique local basé sur un partenariat de production de connaissances paysannes et d'action sur les exploitations familiales et des systèmes alimentaires durables	
changements associés cet axe	
la transformation maîtrisée des exploitations familiales et des économies locales	indicateurs de progrès : – les exploitations familiales améliorent majoritairement leur niveau de sécurité alimentaire et nutritionnel et la couverture de leurs besoins sociaux et sanitaires prioritaires ; – des systèmes inclusifs de production/transformation/commercialisation durables sont développés à grande échelle au niveau de tous les territoires.
Axe stratégique 3 : Amélioration des conditions-cadres pour le développement économique et social des exploitations familiales et des économies locales	
changements associés à cet axe	
l'effectivité de conditions cadres favorables à la transformation maîtrisée des exploitations familiales, des économies locales, des systèmes alimentaires	Indicateurs de progrès : 1) Les associations assurent à travers leurs dispositifs de SEP, la veille et le suivi des conditions cadres au niveau de leurs territoires respectifs ; 2) Les associations influencent effectivement la mise en place de conditions locales favorables à la transformation des exploitations familiales et des économies locales ; 3) Des connaissances pertinentes sont produites à partir des évidences de terrain et alimentent le mouvement paysan.
Axe stratégique 4 : Renforcement de la vitalité stratégique de la FONGS, des associations et des espaces dédiés	
changements associés à cet axe	
La réhabilitation de l'image de la FONGS en tant qu'organisation apprenante, fertile en termes de production de connaissances	Indicateurs de progrès : – Une gouvernance inclusive des associations ; – Les dispositifs d'animation endogènes sont fonctionnels (suivi/accompagnement des EF régulier ; concertations effectives dans les familles (assemblées de familles), les villages et terroirs (assemblées de villages), au sein de l'association et avec les autres acteurs ; – Les associations offrent des services diversifiés et adaptés aux préoccupations/besoins des membres et contribuent au développement des systèmes alimentaires locaux ; – La FONGS consolide son leadership à travers la remobilisation du CNCR sur les questions qui bloquent l'agriculture familiale.
Des associations et des organisations de base perçues comme des acteurs contributeurs au développement économique et social des terroirs et des territoires mais aussi des organisations génératrices d'évidences pour alimenter les luttes paysannes au niveau local, national et régional	

Tableau 1: Cadre de résultats de la stratégie

10. Analyse de l'impact de la stratégie

La mise en œuvre du plan stratégique contribuera à des évolutions et changements significatifs sur les plans social, économique et environnemental.

1) Impact social :

Les associations sont en meilleure capacité d'anticiper sur les évolutions structurelles (climatiques, socio culturelles, politiques, économiques), de s'adapter et d'influencer les politiques, lois, plans et programmes aux différents niveaux. Le renforcement de l'efficacité du suivi/accompagnement des EF par la synergie des actions entre les OP et les services publics à travers les CLAAP permettra aux EF, un meilleur accès aux services de conseil, de formation et d'information. La rénovation du SEP facilitera l'amélioration de la situation économique et sociale des ruraux, à l'amélioration des conditions cadres et à une meilleure gestion des crises. La gouvernance inclusive à tous les niveaux suscitera une meilleure participation des jeunes et des femmes dans la dynamique des OP et entrainera en conséquence une réduction de l'exode des jeunes et des inégalités sociales.

Tout cela impactera sur les conditions de vie et la résilience des exploitations familiales, des communautés de base. En outre, l'attractivité rehaussée des exploitations familiales, les organisations paysannes et du milieu rural favorisera le maintien des jeunes et renforcera la cohésion sociale. De plus, l'amélioration de la couverture des besoins alimentaires et nutritionnels des familles aura un impact certain sur la situation nutritionnelle des populations et en conséquence sur leur santé.

2) Impact économique :

L'amélioration de l'accès des exploitations familiales sénégalaises à des services économiques et financiers de proximité viables contribuera au renforcement de leur transformation et autonomisation financière. Ce qui impactera positivement sur la souveraineté alimentaire, la production de richesses, le développement économique et social des territoires. La promotion des systèmes alimentaires territoriaux aura un impact direct sur la vitalité des économies locales. Les actions en direction des jeunes et des femmes renforceront leur pouvoir économique et leur statut d'agents économique.

3) Impact environnemental :

L'orientation agroécologique du plan stratégique facilitera l'effectivité de la transition agroécologique au niveau des territoires. La base productive des exploitations sera restaurée et préservée, des dynamiques de transition agroécologiques émergeront au niveau des terroirs et des territoires, un cadre politique favorable à l'agroécologie sera institué avec l'apport du mouvement paysan. La mise en place et la réhabilitation de mécanismes sociaux de gestion des crises aura un impact significatif sur les capacités d'anticipation, d'adaptation et de résilience des individus et des communautés. Ce qui renforcera la préservation des ressources naturelles et de l'environnement en général.

11. Cohérence et pérennisation

11.1. Cohérence avec les politiques nationales et internationales

Sur le plan international, le plan stratégique est en grande cohérence avec les objectifs de développement durable (ODD) autant du point de vue de la lutte contre la pauvreté, l'insécurité alimentaire et nutritionnelle que de la santé, de l'éducation et de l'adaptation au changement climatique. Il est également en cohérence avec les engagements internationaux

en matière de préservation des ressources naturelles, de la biodiversité et des écosystèmes. Il est en cohérence avec les directives volontaires de la FAO relatives à la gouvernance foncière et celles concernant les marchés territoriaux et les systèmes alimentaires territorialisés. Le plan stratégique est cohérent avec le cadre juridique international relatif à l'élimination des discriminations de genre, et à l'accès équitable aux ressources productives. Il est en cohérence avec l'esprit des luttes paysannes du monde qui visent la souveraineté alimentaire, le commerce équitable et l'équité territoriale.

Au plan régional, le plan stratégique s'inscrit dans la logique de l'ECOWAP + 10 (PRIA SAN) notamment en intégrant la dimension nutritionnelle de la sécurité alimentaire, le développement des marchés territoriaux et la transformation des exploitations familiales. Le plan stratégique s'inscrit également dans la Vision du ROPPA qui s'articule autour d'un développement socio-économique inclusif en Afrique de l'Ouest basé sur (i) une agriculture paysanne solidaire, citoyenne et durable au plan économique, social et environnemental ; (ii) une gestion durable des ressources naturelles ; (iii) des revenus agricoles décents et des emplois décents et durables pour tous en milieu rural.

Sur le plan national, le plan stratégique est en cohérence avec la constitution du Sénégal qui garantit les libertés individuelles et collectives et un environnement sain à chaque citoyen. Il est également en cohérence avec les politiques de décentralisation et les orientations du Plan Sénégal émergent qui est le cadre de référence de la politique économique et sociale du Sénégal. Dans ce domaine, le plan stratégique contribue globalement, à la concrétisation de la territorialisation des politiques publiques et au développement des territoires d'une part, et à l'émergence de dynamiques économiques porteuses d'autre part.

Spécifiquement le plan stratégique contribue à la souveraineté alimentaire, à la sécurité nutritionnelle, à l'autonomisation des femmes et facilite l'insertion durable des jeunes garçons et filles dans les métiers de l'agriculture. Il contribue également à la mise en œuvre des politiques et stratégies sectorielles en particulier dans les domaines des productions agrosylvopastorales et halieutiques (PRACAS, PNDE, Pôles économiques, etc.), du développement social (protection sociale et résilience, santé communautaire, éducation/formation, etc.) et du développement durable (lutte contre le changement climatique, préservation des ressources naturelles, de la biodiversité et de la biosécurité). A travers ses actions de communication sociale, de formation et développement d'actions communautaires, le plan stratégique contribue au renforcement de la citoyenneté des populations rurales.

11.2. Pérennisation des actions de la stratégie

La pérennisation des actions du plan stratégique sera assurée grâce aux dispositions suivantes :

- L'appropriation et le portage politique du plan stratégique par les responsables à tous les niveaux d'organisation de la Fédération. Une note de guidage de la mise en œuvre sera élaborée et largement partagée au sein de la Fédération. En outre, un CA séminaire ouvert aux coordinateurs, espaces dédiés et aux dirigeants des Mutuelles sera organisé ainsi que des CA séminaires au niveau de chaque association ;

- Le renforcement de la gouvernance des associations et de leur capacité de mobilisation;
- La rénovation du SEP sur laquelle reposera la vitalité des associations et de la Fongs. Le renforcement des capacités d'analyse et d'action (de l'équipe technique ; des élus et des dispositifs endogènes) entre dans ce cadre ;
- Le renforcement du système d'information/communication (à tous les niveaux) ;
- La rénovation des dispositifs d'animation et la relance des dynamiques d'autopromotion au sein des associations et de leurs groupements. La capacité de promouvoir un conseil/accompagnement de proximité adapté sera prise en compte ;
- Le renforcement et l'autonomisation des services sociaux, financiers et économiques;
- La restauration et la préservation de la base productive des exploitations familiales.

12. Stratégie de mise en œuvre

La stratégie de mise en œuvre repose d'abord sur des principes fondés sur les options stratégiques de la Fongs à savoir : i) l'accompagnement des transformations des EF (le focus est fait sur les processus de transformation des EF; ciblage des EF et des appuis en leur direction); ii) la prise en compte des dimensions multiples de la problématique de la productivité des EF(prise en compte des fonctions des EF : production agro sylvo pastorale et halieutique, gestion des ressources nationales, conduite d'activités non agricoles, consommation, transmission de valeurs); iii) le recentrage sur les associations pour mieux toucher les acteurs directs du changement (EF, collectivités territoriales, opérateurs économiques, etc.) ; iv) l'appui sur le mouvement paysan pour mieux toucher les acteurs indirects du changement.

La mise en œuvre de la stratégie s'appuie ensuite sur deux leviers complémentaires que sont :

- 1) Le Pilotage de la stratégie : Le pilotage de la stratégie comprend d'une part, le portage stratégique et politique (par les organes de souveraineté et de direction à tous les niveaux) et d'autre part, le portage opérationnel (par les organes exécutifs, espaces dédié, etc.).
- 2) Le Suivi, l'évaluation et la gestion des connaissances : La stratégie de SEP repose sur les trois leviers suivants :

- Suivi de la stratégie à travers notamment les bilans stratégiques (à tous les niveaux), les rencontres d'autoévaluation, etc.
- Suivi des instruments, c'est-à-dire des instruments d'opérationnalisation de la stratégie (bilans stratégiques, autoévaluation des projets, etc.);
- Suivi de terrain en particulier le suivi/accompagnement des exploitations familiales, le suivi des campagnes, etc.

LE SEP, une approche originale

Pour la FONGS, le SEP est une approche, une façon de travailler, (une "culture") avant d'être une fonction, un service ou une batterie d'outils. C'est un moyen puissant de production et de gestion des connaissances. Il Permet de mener: i) Une analyse de ce que l'on fait (suivi), ii) Une Réflexion pour comprendre et apprécier les résultats ; iii) La prise de décisions raisonnées pour organiser l'action future en s'appuyant sur les conclusions de l'évaluation (prévision).

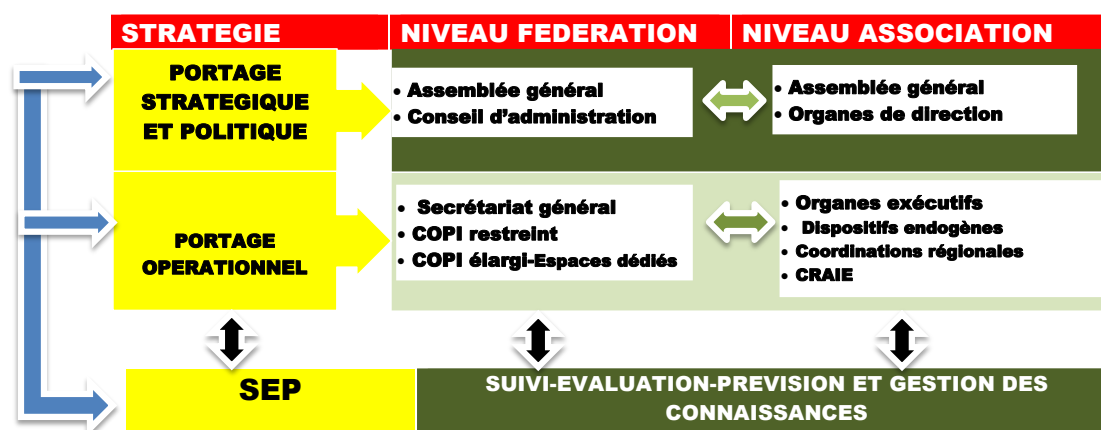


Figure 1: Schéma général de la stratégie de mise en œuvre

13. Budget

Le budget de la stratégie 2022-2026 est présenté selon le système comptable en vigueur à la FONGS.

Rubriques	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
1. Investissements						
Logiciel de Gestion	3 125 000	0	3 125 000	0	3 125 000	9 375 000
Climatisation/ ventilation	807 139	2 500 000	0	0	0	3 307 139
Matériel Informatique	3 000 000	5 000 000	1 500 000	3 000 000	1 500 000	14 000 000
Bureaux, Meubles de rangement et Table de Travail	1 000 000	2 500 000	2 500 000	0	1 500 000	7 500 000
Matériel de Transport (Véhicule toyota 4X4)		21 000 000		21 000 000	0	42 000 000
TOTAL 1. Investissements	7 932 139	31 000 000	7 125 000	24 000 000	6 125 000	76 182 139
2. Fonctionnement						
Frais généraux : bureaux						
Eau	2 430 000	2 430 000	2 430 000	2 430 000	2 430 000	12 150 000
électricité	6 120 000	6 120 000	6 120 000	6 120 000	6 120 000	30 600 000
Produit entretien	1 433 000	1 433 000	1 433 000	1 433 000	1 433 000	7 165 000
Fourniture de bureau	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	20 000 000
Petit matériel	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	10 800 000
Entretien Informatique	8 868 750	8 868 750	8 868 750	8 868 750	8 868 750	44 343 750
Loyer	900 000	900 000	900 000	900 000	900 000	4 500 000
Assurance	1 407 500	1 407 500	1 407 500	1 407 500	1 407 500	7 037 500
Frais tél/fax	4 600 000	4 600 000	4 600 000	4 600 000	4 600 000	23 000 000
Frais bancaires	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	6 000 000
Total 2.1.	33 119 250	33 119 250	33 119 250	33 119 250	33 119 250	165 596 250
Frais généraux : véhicule						
	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000	22 500 000
Entretien						
Carburant	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	30 000 000
Audit	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	30 000 000
Total 2.2.	16 500 000	16 500 000	16 500 000	16 500 000	16 500 000	82 500 000
Total Frais généraux	49 619 250	49 619 250	49 619 250	49 619 250	49 619 250	248 096 250

2.3. Activités liées spécifiquement aux Résultats du Cadre Logique

Axe1: Renforcement de la vitalité stratégique de la FONGS, des associations et des espaces dédiés (Collège des jeunes, femmes et réseau)

Renforcement des capacités stratégiques des associations : *formation stratégique des responsables (lecture et identification des enjeux stratégiques des contextes, formulation de stratégie, suivi stratégique), accompagnement stratégique des associations, revitaliser les espaces*

	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	125 000 000
--	------------	------------	------------	------------	------------	-------------

Rubriques	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
<i>régionales (inter association)</i>						
Renforcement des capacités stratégiques de la FONGS : réhabiliter les instruments de pilotage (COPI, COPI élargi), formation stratégique du dispositif	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	50 000 000
	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	125 000 000
Renforcement des capacités stratégiques des espaces dédiés (jeunes, femmes, Dytaes, et autres réseaux qui existent /création)						
Renforcement et fonctionnalité du centre de formation (équipement, accès aux bibliothèques virtuel, numérisation des fichiers)	20 000 000					20 000 000
Total R1-01	80 000 000	60 000 000	60 000 000	60 000 000	60 000 000	320 000 000
Renforcement des capacité en gestion et gouvernance des OP						
	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000	22 500 000
Formation sur la gestion administrative et comptable						
	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	17 500 000
Appui à la Réalisation de Manuel de Procédures comptable et administratif						
	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	17 500 000
Appui Accompagnement des dispositifs de Gestion en Comptabilité						
	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	17 500 000
Appui à l'élaboration des documents stratégiques						
Total R1-02	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	75 000 000
	95 000 000	75 000 000	75 000 000	75 000 000	75 000 000	395 000 000
Total R1						
Axe2: Accompagner la construction d'un tissu économique local basé sur un partenariat de production de connaissances paysannes sur les EF et des systèmes alimentaires durables						
Mise en place et animation des cadres locaux d'échange et/ou d'appui et accompagnement des EF	35 000 000	35 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	145 000 000
Promotion des systèmes de productions durables (promotion de l'agro écologie) - formation - accompagnement capitalisation-proposition de modèles)	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	50 000 000
Production de connaissances thématiques sur les EF et les économies locales	10 000 000	0	10 000 000	0	10 000 000	30 000 000
Autonomisation des femmes	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	75 000 000
Renforcement des services économiques et financiers	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	75 000 000
Renforcement des capacités de valorisation et de commercialisation des produits	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	75 000 000
Amélioration des politiques et stratégie locale/ Plaidoyer local : information/préparation des paysans sur les dynamiques locales (agropole, observation des politiques locales, projets et PGM)	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	75 000 000
Total R2-01	115 000 000	05 000 000	105 000 000	95 000 000	105 000 000	525 000 000
Suivi et Accompagnement des EF						
	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	30 000 000
Formation des animateurs endogènes et des responsables d'OP en appui conseil						
	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	125 000 000
Accompagnement de proximité des EF Suivies						
	31 000 000	31 000 000	31 000 000	31 000 000	31 000 000	155 000 000
Total R2-02						
Appuis directs aux EF						

Rubriques	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
Intermédiation et appuis directs pour accéder aux intrants et équipements subventionnés	14 500 000	14 500 000	14 500 000	14 500 000	14 500 000	72 500 000
Appui aux activités de microfinance						
Appui à l'élaboration des états financiers des MEC (7 MEC/ an);	2 450 000	2 450 000	2 450 000	2 450 000	2 450 000	12 250 000
Appui à la promotion des systèmes endogènes de financement (mise en place des caisses)	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	7 500 000
Missions de suivi des performances des MEC	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000	9 500 000
Appui à la sécurisation des MEC;	3 750 000		3 750 000		3 750 000	11 250 000
Promotion des produits						
appui à la participation aux foires.	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	35 000 000
Total R2-03	31 100 000	14 500 000	14 500 000	14 500 000	14 500 000	72 500 000
Total R2	177 100 000	150 500 000	150 500 000	140 500 000	150 500 000	752 500 000
R3:Amélioration les conditions cadre pour le développement économique et social des EF et des économies locales						
Production de connaissances (suivi EF, traitement, analyse et diffusion)	15 500 000	15 500 000	15 500 000	15 500 000	15 500 000	77 500 000
Amélioration des conditions de promotions économiques des femmes et des jeunes	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000	37 500 000
Amélioration des conditions de développement des systèmes de production durables (agro écologie)	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	30 000 000
Amélioration des conditions de financements des agricultures familiales	5 250 000	5 250 000	5 250 000	5 250 000	5 250 000	26 250 000
Développement des systèmes alimentaires locaux	5 500 000	5 500 000	5 500 000	5 500 000	5 500 000	27 500 000
Observation des politiques nationales et régionales (LOASP, financement de l'agriculture, les subventions agricoles, réforme foncière, bourses familiales, suivi et revu du secteur agro sylvo pastoral)	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	17 500 000
employabilité et emploi des jeunes en milieu rural (production de connaissances, plaidoyer, animation, organisation d'événement)	15 000 000	0	7 500 000	0	7 500 000	30 000 000
Production et diffusion des documents	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	75 000 000
Organisation d'événements annuels sur des thématiques	20 000 000	0	20 000 000	0	20 000 000	60 000 000
Total R3-01	93 250 000	58 250 000	85 750 000	58 250 000	85 750 000	381 250 000
Total R3	93 250 000	58 250 000	85 750 000	58 250 000	85 750 000	381 250 000
Axe 4: Accompagner le développement de mécanismes adaptés de gestion des crises						
Mettre en place des mécanismes de veille et d'alerte	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	25 000 000
Production et partage des connaissances sur les crises	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	15 000 000
Renforcer la résilience aux chocs/crises	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	50 000 000
Total R4	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000	90 000 000
Total Activités	383 350 000	301 750 000	329 250 000	291 750 000	329 250 000	1 618 750 000
TOTAL 2. Fonctionnement	432 969 250	351 369 250	378 869 250	341 369 250	378 869 250	1 866 846 250
3. Personnel						
Administratif/ Personnel de Soutien						
	63 591 872	63 591 872	63 591 872	63 591 872	63 591 872	317 959 360
Equipe technique du secrétariat général	42 457 688	42 457 688	42 457 688	42 457 688	42 457 688	212 288 440

Rubriques	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
TOTAL 3. Personnel	106 049 560	106 049 560	106 049 560	106 049 560	106 049 560	530 247 800
TOTAL GENERAL	546 950 949	488 418 810	492 043 810	471 418 810	491 043 810	2 473 276 189