



Stratégies et dispositifs d'appui institutionnel aux OP

Ouagadougou, BURKINA FASO

8-11 juin 2004

Module 3 : Comment appuyer les OP sans les instrumentaliser ?

**L'EXPERIENCE SENEGALAISE :
UNE MAITRISE INSTITUTIONNELLE
QUI LIMITE LES RISQUES D'INSTRUMENTALISATION**

FONGS / CNCR / FNPC / CIFA



Contribution du Groupe Sénégal

Atelier de Ouagadougou : Stratégies et dispositifs d'appui institutionnel aux OP
8-11 juin 2004

DES PRINCIPES ET DES STRATEGIES.....	3
UN CONTEXTE EN PERPETUELLE EVOLUTION QUI IMPOSE DES ADAPTATIONS	3
LA DEFINITION PROGRESSIVE DE PRINCIPES	3
LES STRATEGIES	4
DES RESULTATS PROBANTS.....	4
LE CIFA, UNE DIVERSIFICATION PROGRESSIVE	4
LA FONGS, PRES DE 15 ANNEES D'APPROCHE PROGRAMME MAITRISEE.....	4
LE CNCR, DES PROPOSITIONS PAYSANNES SUR LE FONCIER ET LE PROJET DE LOI D'ORIENTATION AGRICOLE	5
LA FNPC, UN BESOIN PERMANENT DE CONCERTATION	5

Contribution du Groupe Sénégal

Atelier de Ouagadougou : Stratégies et dispositifs d'appui institutionnel aux OP
8-11 juin 2004

Deux approches sont possibles pour aborder la question de l'instrumentalisation : on peut partir de l'analyse des bailleurs de fonds et des types d'appuis qu'ils déploient, on peut également partir de l'analyse du vécu des organisations paysannes (OP) et des stratégies qu'elles mettent en œuvre et qui permettent dans une certaine manière d'éviter une instrumentalisation.

A travers l'exemple des OP du Sénégal, c'est cette seconde approche, le point de vue des OP qui sera privilégiée.

Les 4 structures sénégalaises concernées sont les suivantes :

- Le CIFA (Centre Interprofessionnel pour la Formation aux Métiers de l'Agriculture), créé en 1995 et intervenant dans la vallée du fleuve Sénégal.
- Le CNCR (Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux), fondé en 1993 qui regroupe la quasi-totalité des organisations paysannes du Sénégal.
- La FONGS (Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Sénégal) datant de 1976 et regroupant 32 associations paysannes dans l'ensemble des 11 régions du Sénégal.
- La FNPC (Fédération Nationale des Producteurs de Coton), créée en 1998 et basée dans la zone cotonnière au sud, sud-est du Sénégal.

Elles se caractérisent par une diversité :

- d'implantation géographique (zone du fleuve, zone cotonnière, national).
- de niveau de structuration (niveau local, régional, national).
- de types d'activités (ancrage dans une filière, fédération généraliste, etc.).
- de statuts (Fédérations d'OP, association interprofessionnelle de formation, etc.).
- d'ancienneté.

Cependant, malgré leurs différences, ces OP présentent des points communs quant à la question de l'appui qu'elles reçoivent de leurs partenaires et celui dont elles font bénéficier leurs membres :

- la nécessité de s'adapter à un contexte qui évolue en permanence ;
- la définition progressive de principes qui clarifient l'identité de la structure ;
- la construction d'une stratégie en terme de ressources humaines et financières pour faire valoir sa propre vision.

DES PRINCIPES ET DES STRATEGIES

Un contexte en perpétuelle évolution qui impose des adaptations

- Plusieurs décennies de changement (Programme d'Ajustement Structurel, désengagement de l'Etat, privatisation, libéralisation, responsabilisation des OP, etc.).
- Confrontées à cette évolution permanente, les OP doivent s'adapter et innover dans la manière d'apporter leur appui à leurs membres.

La définition progressive de principes

- Une direction politique assurée par les responsables paysans.
- Un public ou membership bien défini.
- Des axes d'intervention bien ciblés.

Contribution du Groupe Sénégal

Atelier de Ouagadougou : Stratégies et dispositifs d'appui institutionnel aux OP
8-11 juin 2004

- Une bonne définition de la notion de « partenaires ».

Les stratégies

- Diversification des sources de financements.
- Négociation de la disponibilité de ressources financières sur plusieurs années.
- Développement d'une équipe d'appui technique interne travaillant sous la responsabilité des paysans .
- Construction en interne de capacités d'analyse prospective, d'anticipation, de proposition et de négociation.
- Pratique de bilans stratégiques.

DES RESULTATS PROBANTS

Le CIFA, une diversification progressive

- Elargissement des ressources financières qui vont au-delà de l'appui de la Coopération Française et de la SAED (Société d'aménagement et de développement de la vallée du fleuve Sénégal) grâce à des ressources additionnelles tirées des prestations de services et à de nouvelles conventions pluriannuelles avec des partenaires canadiens ;
- Le public va au-delà des responsables de la Vallée et touche d'autres régions du Sénégal (Tambacounda, Louga et Thiès) voir d'autres pays comme le Mali.
- Les domaines d'intervention et les compétences sont diversifiés avec un positionnement sur les problématiques des politiques agricoles, la médiation entre différents acteurs (société nationale qui vend l'électricité et les producteurs qui l'achètent, etc.).

La FONGS, près de 15 années d'approche programme maîtrisée

- Une démarche qui part d'une auto évaluation en 1990 suite à une crise de croissance.
- Un processus de 2 (deux) ans maîtrisé depuis la base à travers une forte implication des membres de toutes les instances à tous les échelons.
- Une forte implication des partenaires (*la Table ronde avec les partenaires* en 1991).
- Une identification de 7 (sept) défis majeurs parmi lesquels celui de *la maîtrise des mutations institutionnelles* (recomposition organisationnelle), *la maîtrise du partenariat* par les composantes du mouvement paysan et la gestion des relations avec les partenaires d'appui (bailleurs, administration et personnes-ressources), et enfin *le développement d'une capacité de proposition paysanne au plan des appuis* (investissement, crédit, institutionnels, etc.).
- La mise en place d'un *Consortium de partenaires financiers*.
- Un engagement mutuel sur la durée grâce à la démarche programme qui s'étale sur 10 (dix) ans :
 - Le programme *triennal* (1991-1994) axé sur *les Echanges-Formation-Appui entre Associations (PEFA)*
 - Le programme *biennal* (1995-1997) axé sur *le renforcement de la capacité d'auto-programmation des associations*
 - Le programme *quadriennal* (1998-2002) axé sur *les services à la base*
- Le renouvellement d'une confiance mutuelle à travers une continuité de l'appui suite à l'élaboration par la FONGS en 2002 du Document d'Orientation Stratégique qui précise sa nouvelle vision de l'avenir du monde rural et ses ambitions à travers 2 (deux) programmes :

Contribution du Groupe Sénégal

Atelier de Ouagadougou : Stratégies et dispositifs d'appui institutionnel aux OP
8-11 juin 2004

- Le PARAD (Programme pour autonomiser la réflexion et l'action durable) ;
- Le FAIR (Fonds d'appui aux initiatives rurales).
- Le maintien permanent du climat de confiance entre les partenaires (évaluations, audits, rencontres périodiques entre la FONGS et les membres du consortium) gage de transparence et bonne gouvernance.

Le CNCR, des propositions paysannes sur le foncier et le projet de loi d'orientation agricole

- Les deux conventions passées avec la coopération française (2000 et 2003) ont permis au CNCR, grâce à un mécanisme souple et flexible, de se forger des positions paysannes sur la réforme foncière et sur le projet de loi d'orientation agricole proposé par les autorités publiques. En effet, cet appui a offert au CNCR l'opportunité de choisir et de mobiliser une expertise hors CNCR pour accompagner le processus de réflexions paysannes menées dans la durée et sur l'ensemble du pays.
- Au final, des propositions paysannes ont été reprises dans la proposition de loi d'orientation agro-sylvo-pastorale adopté en Conseil des ministres et présenté à l'Assemblée Nationale courant 2004.
- Cependant, quelques zones d'ombres subsistent : l'OP doit financer la totalité de l'audit comptable relatif au fonds reçus et les conventions ne prévoient aucun appui au fonctionnement de l'OP même directement lié à la mise en œuvre des activités liées aux conventions.

La FNPC, un besoin permanent de concertation

- Une initiative de regroupement partie d'une revendication (la grève du coton en 1989-1990).
- La nécessité d'une concertation entre groupements de producteurs pour une bonne construction de la représentativité et la défense des intérêts des cotonculteurs.
- La nécessité de disposer d'une certaine expertise pouvant faciliter les prises de décision notamment au niveau du Fonds de soutien, instance où se négocie et se fixe le prix du coton pour les différentes campagnes.
- Un défi : bénéficier d'un appui pour maintenir la dynamique de concertation et d'échanges qui est aujourd'hui organisée à travers la FNPC, pour pouvoir continuer à "*jeter collectivement et en permanence un regard sur la situation des producteurs*" (animation, aide à la réflexion de groupe, journaux, radios locales, etc.)

Nous pouvons tirer quelques enseignement sur la manière d'éviter l'instrumentalisation dans le cadre de l'appui aux OP.

- Les OP doivent elles-mêmes affirmer leur identité, avoir des principes et développer des stratégies leur permettant de maîtriser leur évolution.
- Leurs capacités institutionnelles doivent être en permanence renforcées "*une activité est en progrès que quand l'organisation qui la sous-tend est elle-même en progrès !*".
- Les partenaires financiers doivent accepter de réellement jouer le jeu du renforcement institutionnel dans le respect de l'identité et de la vision de l'OP.
- En somme à travers la volonté d'un renforcement institutionnel, les OP souhaitent maîtriser leur devenir et celui de leurs membres, ce qui passe par une nécessaire évolution des appuis des partenaires.