



Centre d'Etudes, de Recherche et
de Formation en Langues Africaines



« Notre postulat est que, les communautés sont capables, à partir d'une analyse de leur vécu, de leurs besoins et aspirations, de déterminer leurs propres stratégies de développement. Nous sommes inscrits dans cette voie. »

ORIENTATIONS STRATEGIQUES 2019 - 2028

Nous visons la qualité dans toutes nos actions, dans le strict respect de la diversité, du génie de chaque homme et de la persévérence, autant dans nos rapports avec les communautés partenaires qu'au sein de notre association.

SOMMAIRE

ACRONYMES ET ABREVIATIONS3

I. PRESENTATION DU CERFLA.....4

1.1. Historique du CERFLA	4
1.2. Cadre institutionnel du CERFLA	6
1.3. Domaines d'intervention du CERFLA	6
1.4. Stratégie d'intervention du CERFLA.....	7
1.5. Réalisations du CERFLA.....	10
1.5.1. Bilan de 20 années d'expérience d'appui au développement.....	10
1.5.2. Bilan des réalisations des trois dernières années.....	12
1.5.3. Evaluation du PT 2012-2014	15
1.6. Compétences distinctives de CERFLA	16

II. CONTEXTE D'INTERVENTION16

2.1. Contexte national et international	16
2.2. Contexte local de la zone d'intervention du CERFLA	17
2.3. Contexte de développement local	18

III. ANALYSE DE LA SITUATION21

3.1. Analyse des forces, faiblesse, opportunités et menaces (FFOM)	21
3.2. Diagnostic Institutionnel Participatif.....	23
3.3. Analyse de l'environnement institutionnel du CERFLA.....	23
3.31. Axe de l'environnement économique	23
3.32. Axe de l'environnement politique	23
3.33. Axe de l'environnement socio-culturel	23
3.34. Axe Terroir : agro-sylvo-pastoral	23
3.35. Axe de l'environnement : santé humaine -hygiène-assainissement	23

IV. CADRE D'INTERVENTION STRATÉGIQUE23

41. Vision du CERFLA.....	24
42. Les Valeurs du CERFLA	24
43. Mission du CERFLA	25
44. Objectif Général	25
45. Trois Grands Axes d'Intervention et Objectifs de Développement pour 2023 ..	25
4.31. Résultats attendus	28
<i>Durant le processus d'élaboration du présent plan stratégique, les participants du deuxième atelier se sont fixé des résultats à atteindre par objectif. Les résultats attendus retenus sont formulés dans le tableau suivant :</i>	<i>28</i>
4.32. GRILLE D'ANALYSE DES CHANGEMENTS ATTENDUS	30

V. CADRE OPÉRATIONNEL.....33

5.1. Activités à Mettre en Œuvre	33
5.2. Plan d'Action 2018-2023	38
5.3. Modalités de Suivi-Evaluation.....	38
5.4. Les implications de la mise en œuvre.....	38
5.5. Moyens de mise en œuvre (budget).....	39

TABLEAUX & ANNEXES

-  Plan d'Action
-  Dispositif de Suivi et Evaluation

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AG	Assemblée Génarale
AGR	Activité Génératrice de Revenu
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
ASUFOR	Association des Usagers de Forage
BAC	Baccalauréat
BT	Brevet Technicien
BUCO	Bureau de coordination de HEKS
CA	Conseil d'Administration
CFEE	Certificat de fin d'études élémentaires
CEPE	Certificat d'Etudes Primaires Elémentaires
CERFLA	Centre d'Etudes, de Recherche, de Formation en Langues Africaines
EGAB	Entente des Groupements Associés pour le développement à la Base
ENES	Enquête Nationale sur l'Emploi au Sénégal
DIRFEL	Directoire Régional des Femmes en Elevage
DSDS	Direction des Statistiques Démographiques et Sociales/ANSD
DT	Diplôme de Technicien
GPF	Groupement de Promotion Féminine
LODT	Loi d'Orientation pour le Développement durable des Territoires
OCB	Organisation Communautaire de Base
ODD	Objectifs de Développement Durable
OFOR	Office des Forages Ruraux
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAPEL	Projets d'appui à l'élevage
PASA	Projet d'appui à la sécurité alimentaire
PFNL	Produit forestier non ligneux
PRAPS	programme régional d'appui au pastoralisme au Sahel
PSE	Plan Sénégal Émergent
PTF	Partenaire technique et Financier
RCA	Renforcement de capacités des actrices et acteurs en alphabétisation
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
RGPHAE	Recensement Général de la Population et de l'Habitat, de l'Agriculture et de l'Elevage
RN3	Route Nationale n°3 (Louga – Linguère - Matam)
RODEC	Réseau des Organisations pour le Développement Communautaire
SES	Situation Economique et Sociale du Sénégal

PROCESSUS D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE

Le présent plan stratégique s'adresse aux membres du CERFLA, son équipe exécutive et ses partenaires . Il a été élaboré en plusieurs étapes, dans un processus participatif ayant regroupé les membres du Conseil d'Administration du CERFLA, l'équipe exécutive, des représentants des communautés partenaires et des partenaires techniques et financiers ainsi que des personnes ressources ayant accompagné l'ONG.

En effet, après vingt années d'expérience dans l'appui et l'accompagnement des communautés de base du Ferlo dans le processus de développement local, il s'est avéré judicieux pour le CERFLA de procéder à une analyse de la pertinence de sa vision, de sa mission et de sa philosophie d'intervention en rapport avec le contexte actuel de développement local, national et mondial interpellé par les enjeux suivants :

- ✓ les objectifs de développement durables (ODD),
- ✓ la promotion des activités de résilience face aux conséquences du changement climatique, en rapport avec les orientations du plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC),
- ✓ l'autonomisation économique des femmes,
- ✓ l'emploi durable des jeunes.

Pour ce faire, un premier atelier élargi aux acteurs locaux (membres OCBs, partenaires techniques et administratifs) s'est tenu à Linguère du 15 au 16 Novembre 2017.

L'objectif de cet atelier consistait à faire un diagnostic institutionnel du CERFLA et analyser les besoins prioritaires de développement dans sa zone d'intervention.

Sur la même lancée, un deuxième atelier regroupant les membres du conseil d'administration, les représentants des OCBs partenaires de la zone d'intervention, les représentants de services techniques déconcentrés, des partenaires techniques et financiers du CERFLA ainsi que les autorités locales, a été organisé pendant cinq (05) jours du 19 au 23 février 2018 pour formuler le cadre stratégique d'intervention du CERFLA.

Ensuite, plusieurs rencontres entre l'équipe du secrétariat exécutif et celle des consultants se sont succédées pour analyser les stratégies d'intervention du nouveau plan stratégique, définir les changements souhaités de sa mise en œuvre, finaliser son plan opérationnel, identifier les implications liées à sa mise en œuvre et définir les moyens nécessaires pour sa réalisation effective. Le plan stratégique a été ensuite partagé avec le Conseil d'Administration qui l'a prévalidé avant d'être présenté à l'Assemblée Générale du CERFLA pour sa validation.

Ainsi, le présent Plan Stratégique est le fruit d'un processus de réflexion participative basée sur des besoins clairement identifiés, des expériences et angles de vue divers.

I. PRESENTATION DU CERFLA

1.1. Historique du CERFLA

Créé en février 1997, le CERFLA est le résultat d'une réflexion et d'une pratique commune d'acteurs ayant une longue expérience dans la formation, la recherche et la conduite d'actions de développement à la base.

La volonté d'unir les efforts, afin d'appuyer les acteurs communautaires dans leurs initiatives et dans la recherche des voies et moyens permettant d'assurer un développement socio-économique et culturel durable des individus et de la communauté, constitue le point de jonction des membres fondateurs du CERFLA.

A cela, s'ajoute un certain nombre de facteurs qui ont été déterminants dans la création du CERFLA :

- Convergence de vues, sur la nécessité d'impulser des actions de formation et d'éducation en langues nationales pour la promotion d'un développement local concerté et durable.
- Volonté de trouver des solutions aux besoins exprimés par les populations, à travers diverses associations à la base, pour un renforcement de leurs compétences et capacités afin qu'elles puissent valoriser leur culture, leurs savoirs et savoir-faire et être des acteurs actifs et avertis dans la gestion de leurs activités.

- Souhait de rechercher les voies et moyens pouvant permettre un échange d'expériences, une collaboration et un renforcement mutuel entre associations au niveau local, national et régional.

Les programmes et projets mis en œuvre par le CERFLA, ambitionnent de renforcer les acteurs communautaires pour qu'entre autres, ils disposent de capacités permettant de :

- ⇒ renforcer les pouvoirs de décision des populations sur toutes les questions les concernant,
- ⇒ assurer leur auto-promotion,
- ⇒ lutter contre toutes formes d'inégalité et de discrimination et particulièrement celles qui touchent les femmes,
- ⇒ prévenir les conflits, cultiver un esprit de paix, une pratique démocratique et rechercher l'équité dans les prises de décisions,
- ⇒ avoir une bonne connaissance des droits et devoirs des personnes et des groupes pour un plein exercice de leur citoyenneté,
- ⇒ promouvoir le dialogue, les échanges, la concertation et la complémentarité entre différents acteurs de développement (associations, élus locaux, structures étatiques, ONG etc.).





1.2. Cadre institutionnel du CERFLA

CERFLA est une Organisation Non Gouvernementale (ONG) sans but lucratif qui fonctionne sur la base des règles et principes qui régissent les associations au Sénégal et dispose des organes suivants :

- **Une Assemblée Générale (AG)** qui définit les grandes orientations, approuve les programmes d'activités et procède à l'élection des membres du conseil d'administration. Elle demeure l'instance de décision où chaque membre peut faire valoir ses points de vue et ses droits.
- **Un Conseil d'Administration (CA)** qui veille au respect des orientations et des programmes approuvés par l'AG et, en cas de besoin, met en place des commissions de travail qui assurent le suivi régulier des acti-

vités, recrute le personnel et définit ses tâches, soumet à l'AG les rapports d'activités et les bilans financiers annuels. Le CA du CERFLA est composé de ressources humaines disposant de compétences variées et ayant une longue expérience dans le développement local. Ses membres assurent un suivi régulier des projets et programmes mis en œuvre par l'équipe exécutive qu'ils accompagnent également dans la réflexion sur des questions d'enjeux de développement. Des réunions sont régulièrement tenues entre le CA et le secrétariat exécutif du CERFLA pour le suivi de la gestion, les questions qui concernent la vie et le fonctionnement de l'ONG.

- **Une équipe exécutive** composée d'une Secrétaire Exécutive, d'un Responsable des Projets et Programmes, d'un Responsable du Suivi-Evaluation, d'une Assistante Administrative et Comptable et d'une équipe d'Animateurs-Formateurs et de Chauffeurs.

Par ailleurs, le CERFLA est appuyé par des personnes ressources (Comptables, Consultants, etc) sur la base du bénévolat ou d'une rémunération ponctuelle.

1.3. Domaines d'intervention du CERFLA

Le CERFLA a comme axe central d'intervention le renforcement institutionnel et technique d'organisations à la base. Cet accompagnement se fait à travers :

- le renforcement des capacités en écriture, en lecture et en calcul (alphabétisation) dans les langues nationales ;
- le renforcement des capacités techniques par la formation modulaire, professionnelle ou qualifiante sur divers aspects ;
- l'accompagnement dans le développement organisationnel et institutionnel,
- l'appui et l'accompagnement des filières économiques localement porteuses (lait local, embouche, etc) ;
- le soutien au plaidoyer pour l'accès et la sécurisation des ressources naturelles (foncier, hydraulique villageoise, etc).

1.4. Stratégie d'intervention du CERFLA

La stratégie s'articule autour des actions suivantes:

- la formation,
- l'animation,
- l'information et la sensibilisation,
- les échanges,
- le suivi, et l'évaluation,
- l'appui-conseil et la mise en relation.

La Formation

A travers la formation, le CERFLA vise la mise à la disposition des Organisations Communautaires de Base et des Collectivités Locales des ressources humaines compétentes et capables d'impulser des dynamiques favorisant un développement local durable.

Il s'agit de formations utilisant les langues nationales susceptibles d'être dupliquées par les organisations de base, les collectivités décentralisées ou les populations elles-mêmes.

La formation est aussi axée sur des thèmes identifiés comme des besoins pratiques et stratégiques contribuant au renforcement des capacités techniques et organisationnelles des populations mais aussi au renforcement des partenaires à la base (formation qualifiante et professionnelle) dans la zone d'intervention du CERFLA.

Les modules de formation sont appliqués conformément aux besoins et réalités locales, pour répondre favorablement aux préoccupations des acteurs.

L'Animation

Elle est perçue comme une communication sociale et éducative susceptible de renforcer les capacités des communautés par le partage des informations. Elle est un maillon essentiel de l'éducation.

L'animation vise à amener les populations à une maîtrise des réalités sociales, culturelles, économiques et, en cas de besoin, à un changement de comportement et de mentalités en vue d'asseoir les bases d'un développement durable.

Elle s'articule sur les thèmes qui portent sur les enjeux

locaux identifiés avec les acteurs communautaires.

Les actions d'animation sont couplées aux sessions de formation et pourraient être conduites, dans certains cas, avec les techniciens des services déconcentrés de l'État ou par des personnes ressources.

Cet axe participe aussi au soutien et au renforcement de la collaboration qui existe déjà entre les Organisations Communautaires de Base, les Collectivités Locales et les structures techniques de l'État.

L'Information et la Sensibilisation

Dans un contexte caractérisé par une sous information du fait de l'insuffisance des médias et la faible couverture du réseau de communication, de l'enclavement de la zone d'intervention du CERFLA, l'accès à l'information constitue un élément indispensable permettant de saisir des opportunités et d'acquérir des connaissances nouvelles.

Cet axe d'intervention permet de fournir aux populations toute information susceptible de contribuer à leur pleine participation au processus de développement de leurs zones respectives.

Bien qu'elle puisse favoriser la réflexion et susciter une prise de conscience, l'information se distingue de la sensibilisation en ce sens qu'elle ne suggère pas de solutions par rapport aux problèmes identifiés. En effet, l'action de sensibilisation, en plus de favoriser la réflexion et de susciter une prise de conscience à un problème social ou un besoin commun, propose ou suggère des solutions alternatives ou des idées nouvelles afin de transformer une solution jugée problématique ou de répondre à un besoin. A ce titre, la sensibilisation poursuit un objectif de changement (collectif ou individuel).

Les Échanges

Les échanges sont des moyens intéressants d'apprentissage par les pairs. En cela ils facilitent l'adoption dans la mesure où ce qui est bien et possible dans une communauté proche, à la fois en terme de distance et de niveau de développement, ne devrait pas être impossible dans une autre. En plus, les actions d'échanges visent la promotion de cadres de concertation entre plusieurs acteurs du développement local (Organisations Communautaires de base, Collectivités Décentralisées, Services techniques de l'État).

Elles se déroulent sous la forme d'ateliers thématiques, de forums, de réunions de concertation qui sont susceptibles de promouvoir un dialogue constructif, de faciliter la complémentarité, la solidarité et la synergie des actions entre les différents acteurs concernés, autour de problématiques identifiées.



Le Suivi

Dans un contexte d'appui visant un renforcement des capacités, le suivi permet de faire un diagnostic d'étape et de poursuivre les actions d'appui à partir des leçons apprises. Il constitue un axe important dans le dispositif de mise en œuvre des programmes d'appui du CERFLA, en ce sens qu'il permet d'apprécier le niveau d'exécution des activités par rapport aux résultats attendus mais aussi le degré d'appropriation des actions de renforcement des capacités (performances individuelles et institutionnelles).

Le système de suivi du CERFLA constitue, en ce sens, un instrument de mesure des évolutions au niveau des OCBs et des transformations dans les zones d'intervention. Il doit répondre aux besoins d'information aussi bien sur les activités, résultats et objectifs du programme que sur les changements et mutations notés aussi bien dans les zones qu'au niveau des OCBs partenaires.

Pour répondre à ces différentes exigences, le CERFLA s'appuie sur :

✓ un suivi régulier durant les missions mensuelles et ponctuelles de l'équipe du CERFLA pour apprécier le niveau d'exécution des activités, recueillir les résultats obtenus et apporter, au besoin, les correctifs nécessaires au bon déroulement des activités.

Ces missions sont consacrées exclusivement au suivi et à l'appui-conseil. Lors des réunions mensuelles de coordination de l'équipe, les données sont analysées et capitalisées dans les rapports et PV mensuels.

✓ un suivi mensuel assuré par le responsable du suivi qui est axé sur l'atteinte des indicateurs et le recueil des effets et impact du projet en vue d'alimenter les rapports semestriels et annuel.

✓ à la fin de chaque activité de formation, d'information, sensibilisation, d'animation et d'échanges, un plan d'action de suivi et de consolidation est élaboré avec les bénéficiaires. Le suivi de la mise en œuvre du plan d'action est assuré par les OCBs ou les collectivités locales partenaires. Les partenaires à la base mettent en place des équipes légères, composées de trois (03) à quatre (04) personnes, pour veiller à la mise en œuvre des plans et fournir des informations sur les activités déroulées. Ce travail à la base vise un double objectif : faciliter le recueil des données et apporter à temps les correctifs nécessaires. L'animateur qui a réalisé l'activité suit en même temps le respect des engagements pris.

✓ un suivi de zone, qui se fait tous les trois et/ou six

mois. Il vise à apprécier les évolutions par rapport aux résultats et objectifs spécifiques. Il est en général qualitatif et permet de se faire une idée sur les premiers impacts des activités menées.

✓ un suivi trimestriel est assuré par la Secrétaire Exécutive et le Responsable des projets et programme, dans les zones d'intervention pour noter les changements apparus et croiser les résultats recueillis avec ceux qui sont fournis par les animateurs-formateurs et le Responsable du Suivi mais aussi c'est un moment d'échange entre les leaders des OCB et des Collectivités locales et les responsables du CERFLA.

Le Dispositif de suivi est composé de :

- L'équipe d'animateurs-formateurs du CERFLA qui assure la collecte des données sur les activités et les zones. Chaque membre de l'équipe consigne ces résultats dans les rapports mensuels qui font l'objet de partage lors des réunions mensuelles de coordination.
 - Le responsable du suivi fait des missions de suivi mensuel des activités dans la quasi-totalité des zones d'intervention du CERFLA.
 - L'équipe de coordination du CERFLA (le Responsable des projets et programme et le Chargé du suivi) appuie les animateurs-formateurs dans leurs tâches de suivi des activités.
 - Les OCBs sont des composantes du dispositif de suivi. Après chaque activité, l'OCB met en place un groupe chargé du suivi du plan d'action avec l'appui d'un animateur-formateur.
- Les actions de suivi s'appuient sur des outils participatifs et font l'objet d'une planification et d'une production de rapports périodiques.

L'Appui-Conseil et la Mise en Relation

Cette action permet d'accompagner et de connecter les acteurs locaux, à travers leurs institutions et organisations communautaires, avec des partenaires institutionnels, financiers et techniques. Il s'appuie sur un processus pédagogique de renforcement de capacités basé sur des activités de formation et d'éducation qui permettent aux différents acteurs d'avoir des capacités de planification, de gestion des opportunités, de négociation avec d'éventuels partenaires, de conduite d'actions de plaidoyer et de lobbying, etc.

La facilitation à travers la mise en relation directe entreprise par le CERFLA, à la fin d'un processus d'apprentissage, permet d'entamer un désengagement progressif tout en s'assurant de la continuité des actions de développement des institutions locales et organisations à la base.

La stratégie de responsabilisation progressive et d'habilitation des Organisations Communautaires de Base et des Collectivités Décentralisées est un gage du transfert des capacités techniques et organisationnelles pour une pérennisation des actions.

L'Evaluation

A la fin de chaque année, un bilan des réalisations permet, avec les partenaires à la base, d'identifier les forces et les faiblesses des actions d'appui réalisées et d'apporter les correctifs et orientations nécessaires pour améliorer le déroulement du programme. Une évaluation externe est effectuée dans la dernière année d'exécution de chaque programme triennal. Les résultats de cette évaluation externe sont pris en compte dans le cadre de l'élaboration du nouveau programme et dans le gestion globale du CERFLA.

1.5. Réalisations du CERFLA

1.5.1. Bilan de 20 années d'expérience d'appui au développement

Le CERFLA intervient dans la zone du Ferlo depuis 1998 en appui aux communautés de base dans un processus de renforcement institutionnel visant une autonomisation de leurs organisations. Conformément à sa mission de valorisation et de renforcement des initiatives et des capacités des acteurs locaux, le CERFLA travaille avec les populations des régions de Louga (département de Linguère) et de Matam (département de ranérou) et leurs collectivités locales d'appartenance pour relever les défis du développement de leurs terroirs.

Ainsi, depuis 1998, le CERFLA a appuyé un certain nombre de communautés de base à travers des projets et programmes triennaux et projets communautaires. Cet accompagnement a abouti à des progrès significatifs dans l'amélioration des conditions de vie des populations locales et dans le renforcement organisationnel et institutionnel des OCB.

Dans son intervention, le CERFLA s'est toujours référé au principe selon lequel le développement ne peut se faire que par les populations elles-mêmes. C'est pourquoi l'ONG adopte, dans son appui aux communautés, une démarche participative qui responsabilise et implique les acteurs à la base dans l'identification de leurs problèmes, le choix des actions à entreprendre pour résoudre les problèmes, la mise en œuvre des actions et l'évaluation de leurs résultats, effets ou impacts.

La stratégie d'accompagnement du CERFLA est donc fondée sur un retrait progressif et une responsabilisation de plus en plus accrue des organisations partenaires à la base. C'est ainsi qu'au terme d'une période



d'accompagnement et sur la base d'une évaluation du niveau institutionnel un processus de désengagement est enclenché visant l'autonomisation des organisations partenaires.

Le CERFLA met aussi en avant un certain nombre de valeurs telles que **la solidarité, le respect et la confiance mutuels, la sauvegarde de la dignité humaine, la redéveloppabilité, la transparence, l'humilité**, etc.

Les programmes triennaux successifs, conduits par le CERFLA, ont eu des aboutissements divers, révélés et confirmés par les différentes études et évaluations menées dans cette partie de la zone agro-sylvopastorale. Il est possible d'en isoler certaines mutations majeures positives, qui ont trait :

- ✓ *au développement institutionnel communautaire* : le CERFLA a beaucoup investi dans le renforcement des capacités de portage institutionnel local, par la promotion d'organisations communautaires de base. Dans toutes les localités où il est intervenu, le CERFLA a pu faire émerger et/ou renforcer une OCB et une organisation de femmes (GPF, FGPF, DIRFEL, etc.) autour desquels des initiatives convergentes de renforcement des capacités, d'amélioration de la gouvernance locale, de promotion des économies locales.

Les OCB bénéficiaires des interventions ont pu optimiser la fonctionnalité de leurs structures de gestion et de gouvernance et développer de plus grandes capacités de conduite de leurs projets ou activités. Elles ont pu utiliser ces capacités nouvellement acquises pour, à leur tour, transférer des savoirs, des savoir-faire et des attitudes à leurs communautés, ce qui a permis de renforcer leur capital social. L'accès à des organisations locales (mixtes ou de femmes) crédibles, capables de représenter les populations auprès des décideurs, a atténué le sentiment de vulnérabilité et d'insécurité au niveau des populations locales.

✓ *au renforcement de la gouvernance locale*: le CERFLA s'est aussi engagé dans le renforcement des collectivités locales. Le Sénégal met en œuvre une politique de décentralisation qui a pour effet d'instituer des collectivités locales et de transférer à celles-ci un certain nombre de domaines de compétences, avec des responsabilités de plus en plus étendues. Ces collectivités locales sont gérées par des conseillers élus par les populations. Le CERFLA intervient pour contribuer à raffermir ce processus de gouvernance locale. Cela passe, d'abord, par le renforcement des capacités des élus locaux : maîtrise du cadre législatif et organisationnel de la décentralisation, développement des capacités de maîtrise d'ouvrage locale, etc. L'action du CERFLA, dans ces zones d'intervention, a contribué à l'institutionnalisation progressive de la politique de décentralisation. En particulier, il a été observé un ciblage des investissements publics, plus proche des préoccupations fondamentales des populations. Les actions du CERFLA contribuent aussi au développement d'une culture de redevance des élus locaux. Tout cela participe à élargir l'espace social de gouvernance locale, une plus grande implication des populations dans la gestion de l'action publique locale. En particulier, les femmes ont pu profiter des actions de renforcement institutionnel des OCB, pour renforcer leurs capacités, améliorer leur positionnement sur l'échiquier local, régional et national, renforcer leur présence au niveau des différentes instances élues.

✓ *au développement des savoirs et des savoir-faire*: l'une des contributions majeures du CERFLA

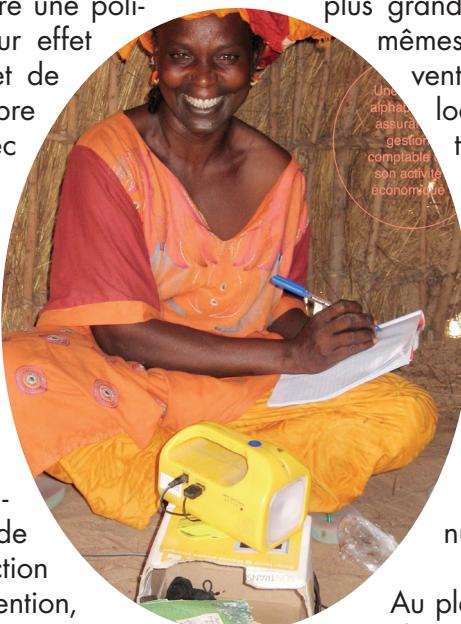
au développement dans la zone du Ferlo, est l'offre d'éducation, de formation et d'informations fournies aux populations, à travers leurs organisations. L'essentiel de l'investissement réalisé par le CERFLA l'a été dans l'acquisition de connaissances, le capital humain. En effet, les bénéficiaires des programmes triennaux successifs ont appris à lire, à écrire, à gérer une organisation communautaire, à communiquer sur leurs projets ; ils ont été informés et sensibilisés sur les droits et les devoirs liés à la citoyenneté, comprennent mieux les enjeux du développement durable et au genre ; et sont informés des réformes relatives à la décentralisation, au foncier, à l'hydraulique rural, etc. Les communautés ont pu, ainsi, développer une perception plus stratégique de leur environnement et ont acquis de plus grandes capacités d'intervention sur elles-mêmes. En particulier, partout où les interventions ont été menées, un leadership local a émergé pour porter des initiatives de changement et aider leurs communautés à évoluer.

✓ *à l'amélioration des conditions de vie des populations* : (une plus grande cohésion des communautés et une réduction des cas de conflits liés aux ressources naturelles avec l'établissement de conventions locales, changement de comportements dans plusieurs domaines notamment dans la santé, la nutrition,...).

Au plan social, l'appui à l'amélioration des conditions de vie des populations a surtout concerné la réduction de la vulnérabilité liée à l'accès limité à l'eau dans la zone du Ferlo et à l'offre déficiente de services de santé.

Au plan économique, le CERFLA promeut des micro-projets de développement économique local, à travers l'offre de modules de formations thématiques orientées vers la valorisation de certaines filières porteuses dans ces zones, comme le lait, l'embouche ovine et bovine, le petit maraîchage, le petit commerce.

En soutien à la promotion d'activités de génération de revenus, le CERFLA facilite des processus de rapprochement entre les OCB et les systèmes financiers décentralisés, rendus possibles par la crédibilité acquise par les organisations qui ont pu bénéficier des appuis en renforcement institutionnel et des capacités. Les



effets cumulés de ces interventions se traduisent par un accès plus facile à l'eau potable dans des zones qui en étaient particulièrement dépourvues, un allègement consécutif de la pénibilité des tâches ménagères, une meilleure protection de la santé maternelle et infantile, une amélioration de la sécurité alimentaire des populations, un renforcement de la position économique des femmes, et, plus généralement, la réduction de la précarité liée à la faiblesse de l'offre de santé et des opportunités de gain monétaire.

✓ à la perception plus stratégique des enjeux de développement dans le Ferlo par les différents acteurs: la sécurisation du foncier pastoral s'est progressivement imposée comme une des problématiques centrales du développement dans la zone sylvopastorale, en particulier dans le Ferlo. L'affirmation et, surtout, la reconnaissance par les acteurs stratégiques, comme l'Etat, de la vocation pastorale première de ce territoire, constitue une avancée importante. Pendant longtemps, l'avancée progressive du front agricole avait lentement grignoté sur les terres de pâturage, barrant certains axes de transhumance, menaçant de s'étendre sur le Ranch de Dolly, l'un des rares lieux de refuge encore exclusivement réservé au bétail et qui accueille encore saisonnièrement des éleveurs, originaires de plusieurs contrées du pays. Les initiatives prises récemment par l'Etat du Sénégal, pour réhabiliter le Ranch de Dolly, renforcent la vocation pastorale de celui-ci et l'insère dans une vision plus globale de développement de la zone sylvopastorale. En effet, le CERFLA a très tôt compris l'enjeu, pour la zone sylvopastorale, de préserver la vocation pastorale exclusive du Ranch de Dolly. Le CERFLA est intervenu, pour mobiliser les communautés locales et pour appuyer les acteurs du secteur de l'élevage à développer un argumentaire pour la survie de la vocation pastorale du Ranch de Dolly. Au-delà du périmètre du Ranch de Dolly, le CERFLA a aussi contribué à installer la problématique de la sécurisation du foncier pastoral en zone sylvopastorale, dans le débat sur les politiques de développement économique et social. En particulier, la territorialisation des politiques publiques, prônée par le gouvernement, se traduirait, en zone Ferlo, par la promotion de l'économie pastorale dont l'une des composantes porterait nécessairement sur la maîtrise de l'espace pastoral : aménagement et sécurisation de parcours de bétail et de zones de pâturage, accès permanent à l'eau, sécurité du bétail.

1.5.2. Bilan des réalisations des trois dernières années

Durant la période des trois dernières années (2014, 2015 et 2016), plusieurs actions ont été réalisées par le CERFLA, en appui aux communautés du Ferlo.

A. Le renforcement des capacités des Organisations Communautaires de Base dans l'accompagnement et la prise en charge des besoins des populations. on peut citer les actions suivantes :

■ Alphabétisation des acteurs avec :

- l'ouverture de 10 classes d'alphabétisation (pulaar et wolof) à Dolly et à Diagaly en 2016 ;
- le renforcement de capacités des actrices et acteurs en alphabétisation (RCA) en direction de toutes les OCB partenaires ;
- la formation de formateurs (facilitateurs de classes d'alphabétisation et de formateurs sur le RCA), l'apprentissage sous forme de stage pratique avec l'accompagnement des formateurs, la supervision des centres d'alphabétisation ;
- un appui-conseil aux facilitateurs au plan pédagogique et technique.

■ Renforcement des capacités institutionnelles des OCB à travers :

- des sessions de formation sur divers modules (leadership et communication ; gestion organisationnelle et financière ; textes de loi de la décentralisation et sur le foncier ; renforcement des connaissances sur le suivi axé sur les résultats, etc) ont été conduits et contribué à la redynamisation des instances des OCB (renouvellement, régularité des réunions, reconnaissance juridique, etc) et à l'implication de leurs membres capacités, au développement de leurs communautés ;

- pour renforcer les actions de formation et atteindre un plus grand nombre au niveau des communautés de base l'animation et l'info-sensibilisation sur des thématiques d'enjeu (acte 3 de la décentralisation, lois foncières, lutte contre les feux de brousse, vie associative, etc) ont constitué des actions ayant contribué au renforcement des capacités institutionnelles (vie associative, participation citoyenne au développement) et des connaissances individuelle, à l'amélioration de la gouvernance locale (démocratie participative, ...) ;

- des rencontres périodiques d'échanges avec les partenaires à la base sur divers thématiques (pastoralisme ; changements climatiques ; conventions locales de gestion des ressources naturelles ; mise en place

progressive des cadres locaux de concertation ; etc) et pour évaluer les résultats obtenus, les effets et changements perçus aussi bien au niveau de la dynamique organisationnelle que sur le plan de l'amélioration des conditions de vie des populations.

- Au début de l'année un diagnostic institutionnel des organisations de base partenaires a été effectué et permis d'avoir une situation de référence des sites et de connaître le niveau de maturité institutionnelle des OCB concernées, d'identifier leurs besoins en termes de renforcement et d'élaborer un plan d'accompagnement pour chaque organisation partenaire.
- des missions de suivi et d'appui-conseil portant sur les réalisations ont été menées pour la redynamisation de certaines associations comme Kawtal Pelle de Dodji, les cellules du DIRFEL de Thiargny.

B. Le renforcement des capacités des élus pour une bonne prise en charge et la promotion d'un développement local participatif.

✓ Des formations sur la gouvernance locale :

► plusieurs sessions de renforcement des capacités des élus des communes partenaires sur les textes de loi de la décentralisation ont été réalisées. Avec la disponibilité, en 2015, du manuel d'information sur l'Acte III de la décentralisation, élaboré en français et traduit en langues Pulaar et Wolof par le CERFLA, les élus ont eu une meilleure compréhension du contenu de la réforme. Ce document a contribué à la maîtrise, par les élus notamment, des enjeux nouveaux du processus de décentralisation au Sénégal.

► des ateliers d'échanges aussi ont été tenus sur l'Acte III de la décentralisation avec les Conseils départementaux de Linguère et de Ranérou. Ce fut des moments forts d'échanges et de partage autour des innovations, limites et enjeux de cette nouvelle réforme territoriale. Des amendements furent d'ailleurs formulés sur le contenu de ladite réforme pour une adaptation aux réalités locales.

► Dans le cadre de la promotion de la bonne gouvernance, sept des dix (10) collectivités locales partenaires ont bénéficié de l'accompagnement du CERFLA pour élaborer un budget participatif. Le processus (forum par zone ; forum communautaire, etc) a permis d'avoir l'opinion d'un plus grand nombre d'habitants des communes partenaires sur les besoins

prioritaires, d'identifier et de planifier les actions sur la base d'une consultation populaire.

► Des ateliers de renforcement sur la gestion foncière ont été réalisées au profit de toutes les collectivités locales partenaires du CERFLA. Dans ces zones, les modes de gestion de l'espace public sont à cheval entre tradition et modernité, le cadre institutionnel de la décentralisation se superposant aux structures traditionnelles. Il fallait donc apporter, d'abord, une clarification sur ce que prévoit la loi et voir ce qui se pratique réellement sur le terrain. Durant les ateliers les élus et leaders locaux ont partagé leurs expériences de pratique de gestion foncière locale ; ce qui leur a permis de ressortir les pratiques non conformes avec la législation nationale.

C. L'insertion socioéconomique des jeunes et des femmes par des formations qualifiantes.

✓ Recyclage des matrones et des conducteurs de forages

Après une année de pratique dans leurs communautés respectives, il s'est avéré utile de procéder au recyclage des 9 conducteurs de forages et de la dizaine de matrones formés en 2013 pour une meilleure prise en charge des besoins des populations de leurs zones d'intervention.

Les missions de terrain, réalisées régulièrement par les services de l'Hydraulique et par le district sanitaire de Linguère, ont permis de déceler les lacunes des conducteurs et matrones et de leur apporter un appui-conseil pour une meilleure pratique de leur travail.

En plus de cet appui fait tout le long de l'année 2014, un atelier, élargi aux membres des bureaux des ASUFOR des localités concernées, a été organisé à Linguère, en décembre 2014, avec les services de l'Hydraulique de Linguère et de Louga pour partager le contenu de la nouvelle réforme des forages ruraux (OFOR) engagée par l'Etat du Sénégal.

D. L'appui du CERFLA aux initiatives de mutualisation des compétences et capacités des acteurs à la base.

✓ Accompagnement du RODEC et du réseau des organisations de femmes dans le renforcement de leurs initiatives de mutualisation

Les deux réseaux des OCB du Ferlo (RODEC et réseau des OCB de femmes) ont bénéficié de l'accompagnement du CEFLA depuis 2014 à travers une série de formations (Genre et développement, Acte III de la décentralisation, planification stratégique, ...), l'appui-conseil, ... dans leur processus de construction. Ils ont aussi participé aux diverses visites d'échanges (à la laiterie du « Berger » à Richard Toll dans la région de Saint-Louis et des rencontres sur des questions transversales comme le pastoralisme, le foncier pastoral, le code pastoral, ...) initiées par le CERFLA soit dans le cadre des programmes triennaux soit à travers les projets de sécurisation du foncier pastoral.

Au niveau local, départemental voire national, les deux réseaux intègrent différents cadres de concertation. Durant les rencontres les prises de parole des leaders ont souvent eu un intérêt par rapport aux thématiques abordées (foncier pastoral lors de la rencontre avec la Commission Développement rural du Conseil économique, social et environnemental du Sénégal à leur siège à Dakar ; sur l'avenir du pastoralisme, lors de la célébration de la journée nationale de l'Elevage à Fatick, en présence du Président de la République, etc).

E. L'appui à la valorisation des ressources locales économiquement porteuses.



Plusieurs activités réalisées en direction des organisations de femmes ont contribué à la promotion de la filière laitière et de l'embouche ovine; il s'agit notamment :

- du renforcement de capacités des femmes sur la gestion de leurs activités économiques et l'accompagnement dans la structuration, le fonctionnement et la dynamique de leurs associations ;
- de la formation et du recyclage d'auxiliaires vétérinaires dans plusieurs localités ;
- divers sessions de formation sur la transformation du lait en yaourt, en fromage et en huile de beurre ; les bonnes pratiques d'hygiène de traite, de conservation du lait ; le marketing ; le traitement de la paille à l'urée ; la fabrication de pierres à lécher, etc ;

- différentes rencontres préparatoires des campagnes laitières initiées par le Ministère de l'Elevage et des Productions Animales impliquant certaines OCB partenaires ;
- le suivi par les techniciens du Ministère de l'Elevage et des Productions Animales du respect des normes techniques par les femmes transformatrices du lait ;
- l'équipement en matériels de transformation du lait au profit des laiteries de Boulal et de Dodji ;
- l'appui à la participation des femmes à des rencontres nationales telles la journée mondiale du lait et la journée nationale de l'élevage ;
- plusieurs rencontres de réflexion et d'échanges sur la filière laitière ;
- l'accompagnement et l'appui-conseil sur la gestion financière des laiteries de Thiargny, de Boulal et de Dodji ;
- le suivi des activités productives des OCB.

F. Le soutien aux initiatives de sécurisation du foncier pastoral au Ferlo.

Des ateliers sur les plans d'orientation et d'aménagement des sols, des sessions de formation sur les lois foncières, l'acte 3 de la décentralisation, le pastoralisme, plusieurs rencontres au niveau local et national sur le processus d'élaboration de la réforme foncière et l'examen des réformes en cours (code pastoral, OFOR, etc) et leur contribution au processus de réforme foncière (consultations départementales, etc) et sur des questions liées aux changements climatiques dans le cadre du processus de sécurisation du foncier pastoral ont été réalisées avec divers acteurs (leaders d'OCB, élus, éleveurs transhumants, chercheurs, etc).

Un atelier d'échanges, tenu à Dolly en présence de l'Inspecteur départemental de l'Elevage, du responsable du volet pastoralisme du Projet étatique d'appui à la sécurité alimentaire (PASA) et des maires des communes de Gassane et de Thièl. a permis de faire l'état des lieux de l'état d'avancement de la sécurisation foncière à Dolly. Le constat général fait a été que les engagements pris par les autorités de sécuriser le périmètre du ranch se concrétisent avec notamment l'érection du mur de clôture du ranch, le désenclavement de Dolly et la réalisation de pare-feux.

Le Président du RODEC et le Président de l'OCB Nanondiral de Dolly ont participé, avec l'appui du CERFLA, à des rencontres nationales sur le foncier à Dakar et leur participation à ces forums a consolidé leur leadership local et national.

G. Le projet de sécurisation de la vocation pastorale du ranch de Dolly

L'année 2014 a démarré avec un espoir immense de l'ensemble des acteurs du pastoralisme du fait de la visite du Président de la République à Dolly, le 26 novembre 2013, et de l'annonce de son engagement à réhabiliter le ranch et à maintenir sa vocation pastorale.

C'est ainsi que le CERFLA a poursuivi l'accompagnement des organisations pastorales par la réalisation d'un atelier de capitalisation du processus à Linguère, des rencontres, des sessions de renforcement de leurs capacités sur le plaidoyer, le lobbying, le foncier, le pastoralisme et la définition des lignes directrices d'une gestion inclusive du ranch de Dolly, etc.

Un comité local a été mis en place pour le suivi des engagements pris dans le cadre de la réhabilitation du ranch de Dolly. Le CERFLA y fait partie.

L'ONG a aussi été associée aux différents ateliers de formulation du programme régional d'appui au pastoralisme au Sahel (PRAPS) initié par le Ministère de l'Elevage dont un des sites retenus concerne le ranch de Dolly.

La mise en relation et l'appui-conseil ont aussi permis la participation du réseau des femmes du Ferlo à des ateliers au niveau local et national et leur participation à la journée nationale de l'élevage, etc. Notons aussi l'implication de Nanondiral de Dolly et de l'OCB EGAB de Dayane (Vélingara Ferlo) dans les initiatives du réseau Belital Maroobé au niveau de son antenne du Sénégal.

H. Accompagnement des OCB dans le cadre de leurs projets

Le CERFLA a aussi, en étroite collaboration avec le Bureau de Coordination (BUKO) de HEKS au Sénégal, poursuivi en 2014 et 2015, son appui aux OCB dans le cadre de leur partenariat avec HEKS.

- Des rencontres semestrielles ont été tenues à Linguère dans le cadre du suivi des projets (rencontres tripartites) entre les OCB et leurs 02 réseaux, HEKS et le CERFLA. Ces rencontres ont porté sur l'examen des plans d'actions, les rapports d'activités, les rapports financiers,

les activités transversales, Des échanges ont aussi permis d'aborder avec les OCB le mode de gestion du fonds d'appui des initiatives économiques des organisations de femmes partenaires de HEKS et du CERFLA (projet général), certains thèmes d'enjeux nationaux (pastoralisme, Acte III de la décentralisation, ...) et d'apprécier la conduite des activités par les coordinateurs.

- HEKS/Sénégal et le CERFLA ont aussi conduit des missions conjointes pour le suivi des projets des OCB et pour apporter aux OCB de la zone de désengagement du CERFLA un appui-conseil dans la gestion des activités (centres d'alphabétisation, commercialisation des produits, participation à la journée nationale de l'élevage, ...).

Il faut aussi noter que dans le cadre de la gestion de ces projets communautaires dont la responsabilité revient au CERFLA depuis juin 2016, une réflexion sur un modèle de gestion adéquat desdits projets doit être faite en interne. Pour plus de transparence et de mobilisation des acteurs dans les activités et les résultats du projet, l'orientation de confier la gestion du projet aux comités directeurs des OCB devient de plus en plus pertinent au vu des leçons apprises dans la conduite des anciens projets.

1.5.3. Evaluation du PT 2012-2014

Le CERFLA a procédé, durant la période triennale (précisément en 2014) à l'évaluation de son programme triennal 2012-2014. Cette évaluation a reconnu la pertinence des orientations du programme, de l'efficacité et de l'efficience des interventions. Selon les évaluateurs, les réalisations qui ont mis l'accent sur le capital social (formation, éducation, appui-conseil, ...) et l'accompagnement dans le renforcement institutionnel des organisations et institutions locales permettent la durabilité des interventions. Ces acquis méritent une consolidation, à leur avis.

L'évaluation a aussi souligné un certain nombre de faiblesses à corriger et des enjeux nouveaux à prendre en charge dans la zone d'intervention du CERFLA dans le cadre d'un nouveau programme. Les principales recommandations émises par l'évaluation ont été prises en compte dans la formulation de son programme triennal 2015-2017.

1.6. Compétences distinctives de CERFLA

- Recherche, formation et production des supports dans les langues nationales
- Capacités d'adaptation aux besoins de la cible
- Capacités de faire émerger des leaders
- Capacités d'intégrer le transfert des capacités
- Capacités à accompagner les acteurs à la base pour conduire les actions de plaidoyer propre à influer les politiques publiques
- Capacités à accompagner les changements dans les terroirs d'intervention
- Maîtrise des réalités socioculturelles de sa zone d'intervention
- Capacités de faire appel aux expertises des anciens (capacité d'inclusion) – identifier et utiliser des connaissances des anciens.

► une amélioration significative des conditions de vie des populations, une lutte plus soutenue contre les inégalités sociales tout en préservant la base de ressources et en favorisant l'émergence de territoires viables ; et

► le renforcement de la sécurité, de la stabilité et de la gouvernance, de la protection des droits et libertés et de la consolidation de l'État de droit afin de créer les meilleures conditions d'une paix sociale et de favoriser le plein épanouissement des potentialités. L'autre considération est liée à l'émergence d'une « gouvernance locale » qui est intimement liée aux réformes de décentralisation instituées en 1996. En effet, le transfert de neuf compétences aux collectivités locales (régions, communes, communautés rurales) permet à ces dernières d'acquérir une vraie autonomie de gestion. L'article 102 de la loi du 22/01/2001 portant Constitution de la République du Sénégal précise également que : « les collectivités locales constituent le cadre institutionnel de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques ».

II. CONTEXTE D'INTERVENTION

2.1. Contexte national et international

Le Sénégal a décidé d'adopter un nouveau modèle de développement pour accélérer sa marche vers l'émergence. Cette stratégie, dénommée Plan Sénégal Émergent (PSE), constitue le référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme. Le Gouvernement engagera, à cet effet, les ruptures qui permettront d'inscrire le Sénégal sur une nouvelle trajectoire de développement. Ces ruptures se traduiront par des actions hardies pour relever durablement le potentiel de croissance, stimuler la créativité et l'initiative privée afin de satisfaire la forte aspiration des populations à un mieux-être. Cette aspiration à un mieux-être se décline en une vision qui est celle d'« Un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit ». Les orientations stratégiques qui guideront les initiatives à prendre pour traduire cette vision en actions et résultats tangibles pour le bénéfice des populations, s'appuient sur trois axes visant :

► une transformation structurelle de l'économie à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements. Cet axe s'inscrit dans une option de développement plus équilibré, de promotion de terroirs et des pôles économiques viables afin de stimuler le potentiel de développement sur l'ensemble du territoire ;

En fin, dans le communiqué du conseil des ministres tenu le jeudi 17 janvier 2013, il est indiqué qu'il faut « asseoir une véritable politique de développement et de mise en valeur des potentialités des territoires, à l'horizon 2022 et élaborer une Loi d'Orientation pour le Développement durable des Territoires (LODT) ».

C'est à cet effet que le Gouvernement a opté pour « la refondation majeure de l'action territoriale de l'Etat à travers le projet de réforme dénommé « Acte III de la décentralisation ».

L'Acte III de la décentralisation consacre la communalisation intégrale et renforce les compétences des collectivités locales en compétences transférées.

L'Acte III de la décentralisation qui, selon le Président de la République du Sénégal, vise à :

- définir de nouvelles régions qui seront de véritables pôles de développement économique et social ;
- réaliser la communalisation universelle des autres collectivités locales dont les pouvoirs économiques seront renforcés ;
- améliorer la gouvernance locale ;
- améliorer la politique d'aménagement du territoire et de planification locale ;
- doter l'élu local d'un nouveau statut ;
- améliorer les conditions d'existence et de travail des agents des collectivités locales ;

- renforcer la déconcentration ;
- définir de nouveaux types de relations entre déconcentration et décentralisation.

En plus, l'année 2016 marque l'entrée en force des Objectifs de Développement Durable (ODD) (A/RES/70/1), validés par l'Assemblée Générale des Nations Unies en Septembre 2015. Il faut noter que 9 objectifs sur les 17 attirent essentiellement notre attention :

Objectif 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde

Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable

Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge

Objectif 4 : Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles

Objectif 6 : Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau

Objectif 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable

Objectif 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

Objectif 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauprissement de la biodiversité

Ces objectifs fixés par la Communauté internationale s'alignent parfaitement avec ceux du Plan Sénégal Emergent qui constitue le référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme.

2.2. Contexte local de la zone d'intervention du CERFLA

Actuellement le CERFLA intervient dans la zone du FERLO de la région de Louga et de Matam et plus précisément dans le département de Linguère et de Ranérou.

Le Ferlo est une vaste zone sylvo-pastorale semi-désertique du nord-est du Sénégal principalement constituée de savanes arbustives et arborées. Cette zone comprend une bonne partie de la région de Louga (principalement le département de Linguère), le département de Ranérou (Matam) et le sud du département de Podor (région de Saint Louis). Ancien espace de repli et de sécurité des éleveurs, le Ferlo a subi d'importantes mutations (déforestation, sédentarisation de la population, raréfaction des pâturages, etc.) ; toutefois, la particularité dans cette zone reste la pratique de l'élevage extensif.

La région de Louga est limitée au Nord par la région de Saint-Louis, au Sud par celles de Kaolack et Diourbel, à l'Est par la région de Matam, à l'Ouest par la région de Thiès et l'Océan Atlantique. Elle est subdivisée en trois départements (Kébémer, Linguère, Louga), onze (11) arrondissements. Avec la réforme de l'Acte III sur la décentralisation, la région compte cinquante-huit (58) collectivités locales dont cinquante cinq (55) communes et trois (3) départements. La population est très inégalement répartie entre les trois départements de la région : Louga (42,7%), Kébémer (29,6%) et Linguère (27,7%). La population de la région de Louga est majoritairement rurale (78,3%).

La particularité de cette région est que c'est un pôle d'élevage par excellence caractérisée par ses nombreuses potentialités pastorales et sylvicoles. La disponibilité des terres, l'étendue des pâturages, les ressources en eaux du lac de Guiers partagé entre les communautés rurales de Syer, Keur Momar Sarr et Nguer Malal sont autant d'atouts qui facilitent le développement de l'élevage extensif, principale activité des populations. Il constitue l'une des activités maîtresses de la région en raison de l'appartenance d'une grande partie de son territoire (65%) à la zone sylvo-pastorale. Il occupe avec l'agriculture plus de 80% de la population. Il est de type extensif et transhumant avec la disponibilité de parcours naturels et l'existence de forages pastoraux. Grâce à l'importance des zones de pâturage (21 000 km²), à l'expérience longtemps acquise par les éleveurs et la présence d'unités pastorales mise en place par le PAPEL, la région de Louga constitue véritablement une zone d'élevage.

Il faut noter que c'est dans le département de Linguère où l'on trouve plus de Forêts. En effet, 67,16% de la superficie est composée de forêts classées et il faut signaler qu'il n'existe pas dans ce département de forêts protégées. Quant aux départements de Louga et Kébémer, les forêts classées représentent respectivement 31,13% et 7,49%. S'agissant de la forêt protégée,



elle est pratiquement inexisteante dans le département de Kébémer avec une part de 0,60% de la superficie totale alors que le département de Louga compte une part de 6,49% (ANSD 2013).

La région abrite une grande partie du ranch de Dolly. Cette importante réserve agropastorale s'étend sur une surface globale de plus de 110 000 ha. Elle est aujourd'hui prise en tenailles entre les aménagements hydro agricoles de la vallée et l'avancée du « front agricole » provenant du centre du pays.

La sécurisation du foncier pastoral s'est progressivement imposée comme une des problématiques centrales du développement dans la zone sylvopastorale, en particulier dans le Ferlo. L'affirmation et, surtout, la reconnaissance par les acteurs stratégiques, comme l'Etat, de la vocation pastorale première de ce territoire, constitue une avancée importante. Pendant longtemps, l'avancée progressive du front agricole avait lentement grignoté sur les terres de pâturage, barrant certains axes de transhumance, menaçant de s'étendre sur le Ranch de Dolly, l'un des rares lieux de refuge encore exclusivement réservé au bétail et qui accueille encore saisonnièrement des éleveurs, originaires de plusieurs contrées du pays.

La territorialisation des politiques publiques, prônée par le gouvernement, se traduirait, en zone Ferlo, par la promotion de l'économie pastorale dont l'une des composantes porteraient nécessairement sur la maîtrise de l'espace pastoral : aménagement et sécurisation de parcours de bétail et de zones de pâturage, accès permanent à l'eau, sécurité du bétail.

La région de Matam est limitée au Nord par la région de Saint-Louis et la Mauritanie, au Sud-ouest par les régions de Kaolack et Tambacounda et à l'Ouest par la région de Louga. Sa population est estimée à 573 374 habitants en 2012 pour une superficie de 29 245 km², avec une densité moyenne de 2 habitants au km² (ANSD 2013).

Sur le plan administratif, la région est découpée en trois départements: Matam, Ranérou et Kanel. Située dans la zone sahélienne, la région de Matam est caractérisée par une moyenne pluviométrique relativement faible (400mm) et des températures assez élevées.

Matam est une région agro-sylvopastorale constituée d'une zone sylvopastorale (Ferlo et Dieri) et de la zone de la vallée du fleuve Sénégal (Walo) pour l'agriculture (décrue et irrigation). Elle dispose d'importantes potentialités notamment agricoles et pastorales du fait de la disponibilité de sols de bonne qualité, d'un potentiel fourrager appréciable et de vastes terres irrigables avec le fleuve Sénégal et ses défluents (Dioulol et Diamel).

2.3. Contexte de développement local

► La persistance de l'analphabétisme : au Sénégal, la population analphabète est estimée à 54,6% en 2013 ((RGPHAE, 2013) ; ce taux est supérieur à 60% dans la zone du Ferlo où, malgré les progrès réalisés dans le secteur, le besoin d'alphanétisation existe et est régulièrement exprimé par les populations ; l'alphanétisation bénéficie toujours d'une moindre attention adultes or elle est cruciale pour l'acquisition de compétences de base nécessaires pour faire face aux défis auxquels sont confrontés les adultes tout comme les jeunes tout le long de leur vie mais aussi pour appuyer le développement de leurs terroirs.

► La faiblesse des capacités techniques des organisations communautaires de base : renforcement du leadership des acteurs locaux ; un potentiel de ressources humaines est disponible dans la zone d'intervention du CERFLA ; toutefois ces relais ou animateurs locaux doivent, dans la plupart des cas, acquérir de nouveaux outils et une expertise leur permettant une prise en charge adéquate des nouveaux enjeux locaux de développement, en appui aux collectivités locales ; leurs capacités d'interpellation (plaidoyer) des pouvoirs publics sur des questions aussi cruciales que l'adoption d'un code pastoral, la prise en compte

des préoccupations relatives au foncier pastoral dans le processus de la réforme foncière, la gestion des infrastructures hydrauliques, devraient être davantage renforcées.

► L'insécurité du foncier pastoral : malgré une volonté politique affichée et décrite (code pastoral, réforme foncière, etc) l'espace réservé au foncier pastoral est réduite ; les problèmes liés à la transhumance (mobilité, couloirs de passage du bétail) et l'accès du bétail aux ressources pastorales (cours d'eaux, pâturages, foncier) sont toujours d'actualité ; les ressources pastorales sont « pillées » par des allochtones peu soucieux de la préservation de l'environnement et de ses ressources ; cette situation ou la marchandisation des ressources naturelles est source de frustrations, de tensions et de conflits ; l'urbanisation effrénée notée dans le pays n'épargne pas non plus la zone sylvopastorale où, en plus du développement d'une utilisation privative de certains terroirs (agrobusiness, périmètres privés dont la production est destinée à l'exportation, ...), les nouvelles communes grignotent sur l'espace pastoral avec les besoins en termes d'infrastructures (routes,...) et d'habitations. Ainsi, l'inquiétude gagne de plus en plus la communauté pastorale et rurale dans sa majorité. Les mutations et les évolutions récentes remettent à jour la question de la viabilité du pastoralisme dans son espace de prédilection.

► Une demande de plus en plus forte en gouvernance inclusive : le Sénégal s'est lancé dans un processus de renforcement de la décentralisation pour, entre autres, faire face à la problématique de la gouvernance locale. Mais, la politisation de l'espace public et la corruption réduisent les possibilités d'expression citoyenne. La transparence dans la gestion des budgets, la démocratie, la concertation et la participation communautaire, principes essentiels pour bâtir une bonne gouvernance des affaires locales, restent encore faiblement appliquées au niveau de la plupart des instances décentralisées.

► Une faible maîtrise des chaînes de valeur lait local, embouche, « sump » : la zone actuelle d'intervention du CERFLA est par excellence une zone d'élevage avec de grandes potentialités agrosylvovo-

pastorales. Malheureusement, l'approche chaîne de valeur n'est pas développée de façon optimale pour permettre la satisfaction nationale de la demande en lait et en viande et la réduction des importations. Les mesures incitatives pour accompagner le développement optimum des filières locales économiquement porteuses, si elles existent, ne démontrent pas encore leur efficacité.

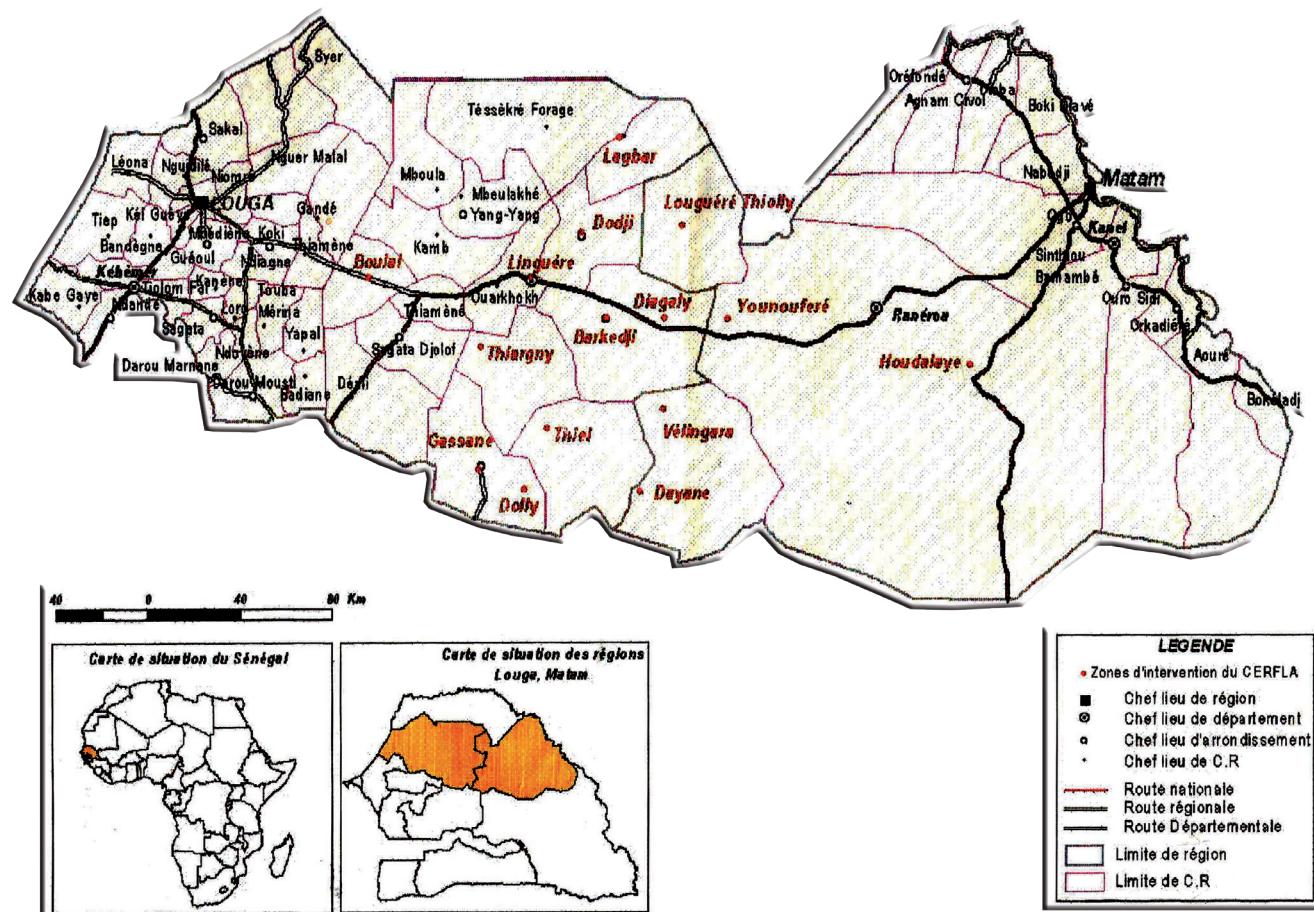
► La gestion communautaire des infrastructures publiques : un enjeu de taille est de mieux prendre en compte les populations pastorales et leurs préoccupations dans la mise en place et la gestion des infrastructures publiques (forages, marché à bétail, pistes de transhumance, couloirs de bétail, ...) à travers des processus concertés. C'est pourquoi il serait nécessaire de réfléchir sur des modèles innovants, concertés et durables permettant de développer un mode de gestion piloté par les communautés elles-mêmes.

► Les changements et variations climatiques limitent les capacités de résilience des communautés : pluies hors saison, irrégularité et mauvaise répartition de la pluviométrie, sécheresses, ... ; il s'avère urgent de favoriser le développement d'actions prenant en compte les changements climatiques et de promouvoir la réflexion permanente entre acteurs pour adopter des outils d'adaptation face aux changements climatiques.

► L'insécurité alimentaire : un contraste est noté entre de réelles potentialités en matière de ressources animales et foncières et une situation sécuritaire peu reluisante au Ferlo. L'élevage demeure pourtant un secteur clé dans l'amélioration de la situation nutritionnelle du Sénégal. La viande, les produits laitiers constituent la base alimentaire de bon nombre de ménages et contribue au développement physiologique.

► L'absence de perspective pour les jeunes et une offre limitée aux métiers liés à l'élevage : le dernier recensement de la population indique une jeunesse de la population sénégalaise (tranche d'âge 15-34 ans) et 59,7% des jeunes sont au chômage, sans des perspectives claires pour leur avenir (RGPHAE, 2013).

LA ZONE D'INTERVENTION DU CERFLA



III. ANALYSE DE LA SITUATION

3.1. Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM)

Dans cette partie du plan stratégique, d'une part, une analyse interne a recensé les caractéristiques actuelles du CERFLA, vues en termes de forces ou de faiblesses selon les activités exploitées. Elles ont concerné : les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financières, les savoir-faire détenus. D'autre part, cette partie enclenche une analyse externe qui recense les facteurs extérieurs dont le CERFLA peut tirer profit ainsi que les obstacles et freins extérieurs qui peuvent nuire à son développement s'ils ne sont ni contournés ni pris en charge.

Forces

- 1.** A de l'expérience dans le renforcement des capacités
- 2.** Une bonne connaissance de sa zone d'intervention
- 3.** Utilise des langues locales lors de la mise en œuvre de ses activités.
- 4.** Incarne un respect de la planification et des engagements
- 5.** Travaille avec beaucoup d'organisations féminines
- 6.** Dispose d'un personnel qualifié.
- 7.** Met en œuvre une approche participative avec des communautés
- 8.** Travaille avec beaucoup d'organisations féminines
- 9.** A une bonne implantation dans les deux départements.
- 10.** A la confiance des partenaires à la base
- 11.** Dispose d'organes statutaires fonctionnels
- 12.** Est une ONG apolitique.
- 13.** A la capacité de contrôle et de suivi de l'utilisation des fonds.
- 14.** A la capacité d'adaptation et humilité qui facilite les relations sociales.
- 15.** Dispose de moyens matériels (propres véhicules, propres bureaux,..)
- 16.** A une capacité de mobilisation de ressources nécessaires pour la mise en œuvre des projets retenus.
- 17.** Capacité de production des documents (modules, plans d'action, agenda, en français et en langues locales).
- 18.** A une grande capacité d'entrée sociale (respect des valeurs du terroir).
- 19.** Dispose d'une antenne sur place dans sa zone d'intervention

Faiblesses

- 1.** Le contrôle et suivi des opérations à la base est faible.
- 2.** Zone d'intervention trop étendue par rapport aux ressources humaines
- 3.** Faible mise en relations avec les partenaires qui interviennent dans d'autres domaines que ceux de CERFLA
- 4.** L'accompagnement des bénéficiaires après projet (valorisation des acquis de l'accompagnement de CERFLA – mise en relation) est insuffisant.
- 5.** Manque de diversification des partenaires.
- 6.** Rôle et responsabilité insuffisant dans le plan d'accompagnement des réseaux (RODEC et Réseaux des femmes).
- 7.** Faible visibilité du CERFLA au niveau stratégique (Branding).
- 8.** Non implication du CERFLA dans les prises de décisions sur la zone sylvopastorale par les autorités locales et administratives.
- 9.** Non diversification des domaines d'intervention (seulement actif dans le renforcement des capacités, le foncier, pastoralisme, et l'alphabétisation).
- 10.** Faible capitalisation des acquis.
- 11.** Ne donne pas des attestations post formation (manque de traces des activités faites pas CERFLA sur le renforcement de capacités). Les autorités qui ne prennent pas en compte CERFLA

Opportunités :

- Regain d'intérêt pour le pastoralisme.
- Zone sylvo pastorale – zone directement impactée par les changements climatiques d'où la possibilité de développement des activités dans d'autres domaines.
- Présence d'autres intervenants : PASA, PAFA extension, PADAER, PRAPS, PUDC.
- Opportunité d'intervenir dans d'autres domaines vu l'accompagnement des réseaux qui y interviennent.
- Intérêt pour lutter contre l'accaparement des terres.

Menaces :

- Conséquences potentielles des changements climatiques sur les principales activités du Ferlo : rareté des paturages, aggravation de la rareté des sources d'eau, apparition de nouvelles pathologies sur le bétail, mauvaises récoltes consécutives à la faiblesse des pluies, récurrence des conflits relatifs au foncier, etc..).
- Philosophie d'intervention d'autres partenaires différente de celle du CERFLA (mode de prise en charge des bénéficiaires, ex : les perdiems qui existent dans d'autres organisations, financement sans renforcement de capacités,..) et qui peuvent détourner les OCB ou la base de CERFLA.
- Contexte politique (leadership politique influent sur la stabilité des OCB, conflits entre groupes à colorations politiques différentes pouvant se répercuter sur les activités économiques, développement de clans opposés entre membres des OCB à l'approche des élections, etc..)
- Les autres partenaires qui peuvent récupérer ou se prévaloir des acquis de CERFLA.
- Accaparement des terres fertiles et d'exploitation traditionnelle autochtone par l'agrobusiness.
- Divergence de vision (entre CERFLA et Etat) quant à la valorisation du foncier par rapport l'agrobusiness
- Risque lié à l'existence d'un seul partenaire, HEKS : limite du financement, fin du partenariat, etc.



3.2. Diagnostic Institutionnel Participatif

Les principaux problèmes institutionnels du CERFLA sont :

- du point de vue managérial, si des systèmes sont mis en place pour assurer une implication du staff à tous les niveaux de prise de décision, ils n'ont pas été partagés. S'ajoute le manque d'un document stratégique de référence actualisé et d'un processus de recrutement transparent et compétitif, partagés.
- en ce qui concerne les ressources humaines, le système d'évaluation ainsi que celui de promotion du personnel n'est pas connu par les acteurs. La politique des avantages n'a pas été documentée et celle des salaires n'est pas ni clairement définie et ni compétitive.
- quant à la gestion financière, le principal écueil est dans le fait que le CERFLA n'entreprend pas de stratégies de génération de fonds propres et ne développe pas ses capacités de création de revenus.

Enfin, la politique de partenariat du CERFLA est très faible : l'organisation n'a qu'un seul véritable partenaire technique et financier. Les relations extérieures et le soutien financier sont insignifiants rapportés à l'expérience de terrain, aux besoins et aux domaines de la zone d'intervention.

L'inexistence d'un plan de communication, et d'une véritable stratégie (plan) de mobilisation des ressources ou de levée des fonds peut certainement expliquer cette situation.

3.3. Analyse de l'environnement institutionnel du CERFLA

L'analyse de l'environnement institutionnel s'est intéressée aux inter-actions et aux caractéristiques sociales, économiques, géographiques, institutionnelles, environnementales de la zone d'intervention de CERFLA. Ainsi, d'une manière participative, les problèmes majeurs de la zone d'intervention de CERFLA ont été identifiés.

Malgré la multitude des écueils au développement propres à la zone d'intervention du CERFLA, il est possible de ressortir par axe, les 12 problèmes majeurs suivants :

3.3.1. Axe de l'environnement économique

- a. Faible valorisation des ressources pastorales
- b. Faible employabilité des jeunes et des femmes (chômage)
- c. Insécurité alimentaire & malnutrition

3.3.2. Axe de l'environnement politique

- d. Accaparement des terres par l'agrobusiness
- e. Lenteur dans l'adoption des lois relatives au foncier et au pastoralisme

3.3.3. Axe de l'environnement socio-culturel

- f. Perte de valeurs culturelles et changement de comportement
- g. Prévalence de l'informel dans le fonctionnement des OCB

3.3.4. Axe Terroir : agro-sylvo-pastoral

- h. Changement climatique : hausse des températures, faiblesse de la pluviométrie, accroissement de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition, réduction progressive des terres cultivables, extension de la désertification, etc.
- i. Rareté des pâturages dans la zone
- j. Vol de bétail
- k. Fréquence élevée des feux de brousse dans la zone

3.3.5. Axe de l'environnement : santé humaine-hygiène-assainissement

- l. Prévalence des maladies humaines contagieuses.

IV. CADRE D'INTERVENTION STRATÉGIQUE

Le CERFLA compte poursuivre son déploiement stratégique (cf Stratégie d'Intervention du CERFLA) pour une participation efficace à la transformation des conditions de vie des populations. Cela se fait à travers leurs organisations communautaires de base partenaires, ainsi que les institutions (collectivités locales), les processus et les actions de terrain afin d'obtenir un impact considérable sur la réduction de la pauvreté, les inégalités et le développement durable.

Les priorités s'inscrivent dans le cadre de six (6) objectifs qui donnent le cap à suivre pendant les cinq (5) prochaines années de mise en œuvre du plan stratégique.

Pour chacun de ces objectifs, l'approche consiste à donner aux organisations bénéficiaires les moyens de connaître et d'exercer leurs droits et, à partir des outils et de leur propre potentiel, porter leurs besoins et aspirations pour influencer les politiques nationales, mais également puiser sur leurs capacités de résilience, d'innovation afin de se construire une vie meilleure.

Les jeunes joueront un rôle de catalyseur essentiel dans ce contexte. Par ailleurs, l'autonomisation des femmes est une priorité dans toutes les actions.

Le présent plan stratégique décrit les grands axes et le dispositif opérationnel à travers des plans d'action annuels, qui guideront l'action à mener.

En appui à la mise en œuvre, une partie budgétaire indique les moyens à mobiliser. Enfin, un système de suivi-évaluation défini le cadre de mesure des performances et progrès compte tenu des objectifs visés et résultats attendus (cf Dispositif de Suivi-Evaluation du CERFLA).

4.1. Vision du CERFLA

« Les communautés aux capacités renforcées sont résilientes à la pauvreté, aux changements climatiques, économiques et sociaux ».

Telle est la Vision du CERFLA pour les 10 prochaines années.

Les communautés de la zone d'intervention du CERFLA sont engagées dans une logique de changement transformationnel s'exprimant en termes de droits et d'équité, d'autonomie économique et de gestion responsable des ressources au profit des générations présentes et futures. Cette vision trouve un écho dans le cœur des coutumes, us et traditions locales qui sont la garantie de l'équilibre multidimensionnel légué par les ancêtres mais fortement perturbé par les agressions du monde contemporain. Elle proclame que les communautés (et les partenaires qui œuvrent à leur côté) ont le pouvoir pour, de manière équitable et irréversible, exercer leurs droits dans la dignité et subvenir à leurs besoins d'épanouissement. Cette aspiration suppose

également des changements structurels (changer les politiques et les pratiques des gouvernements, des institutions et des entreprises) pour améliorer l'égalité et l'inclusion et pour aider les populations de la zone sylvo-pastorale à sortir de la pauvreté.

Elle implique également que des individus et des communautés, notamment des femmes et des filles, acquièrent assurance, capacité et espoir, au lieu de demeurer dans l'apathie et l'exclusion.

4.2. Les Valeurs du CERFLA

Ces valeurs sont des principes et normes qui sont la base de ses performances, de son mode d'évolution, de ses pratiques de gestion et de son mode de prise de décisions stratégiques. Les valeurs du CERFLA :

- 1) - fondent la cohérence de ses interventions,
- 2) - constituent une référence de conduite pour tous,
- 3) - concrétisent la culture du terroir, et
- 4) - guident les membres dans toutes leurs relations internes et avec leurs partenaires.

► Dignité et Intégrité - Abnégation et transparence

Nous avons une grande estime de nous – mêmes fondée sur la noblesse de nos pensées et actes, et une fierté puisée dans nos racines et coutumes ancestrales. C'est en ce sens que nous considérons que chaque humain a sa propre valeur.

Ainsi, nous traitons avec égard l'autre, et considérons avec respect la contribution que nos partenaires apportent à notre progrès.

► Sens de la responsabilité - Sens de la redevabilité

Nous croyons à une responsabilité mutuelle entre les membres de nos communautés. Nous avons, à travers notre culture, le sens du devoir et du désintéressement: nous savons répondre de nos paroles et actes en hommes d'honneur, et tenons au respect de nos engagements. Nous avons également conscience de notre devoir de création d'un développement harmonieux et durable vis-à-vis des générations présentes et futures, et œuvrons à jouer notre partition pour la construction d'un monde plus humain.

► Esprit de solidarité et de partage

Nous sommes unis les uns aux autres par un commun destin et par la communauté de nos intérêts. Partant

de notre conscience d'une dépendance réciproque en notre sein, nous sommes moralement obligés les uns les autres, et sommes favorables à une attitude consciente qui soutien l'appui actif des sociétés, communautés et organisations. C'est ce qui explique notre volonté de travailler ensemble dans le sens d'échanges mutuels pour arriver à nos fins. Nous favorisons la participation et l'implication de tous les intervenants afin que nos actions soient contributives à l'épanouissement durable de la collectivité.

4.3. Mission du CERFLA

Le CERFLA est une organisation qui œuvre pour la promotion de communautés capables de porter le développement local durable, à travers le renforcement des capacités notamment par les langues nationales, face aux défis et enjeux économiques, environnementaux, sociaux et culturels. Cela en synergie avec les autres acteurs dont l'Etat et les collectivités locales.

4.4. Objectif Général

« Contribuer au renforcement des capacités de résilience socio-économique, culturelle et environnementale des communautés face aux enjeux du développement local ».

4.5. Trois Grands Axes d'Intervention et Objectifs de Développement pour 2023

Les principaux défis et enjeux de développement qui interpellent les acteurs se posent dans les termes suivants:

Axe I : Pastoralisme et Résilience Face aux Changements Climatiques

Au Sénégal, le développement maîtrisé du pastoralisme représente un véritable enjeu de sécurité alimentaire, de croissance économique durable, d'aménagement des zones pastorales et de paix sociale. En effet, le contexte socio-économique est caractérisé :

- par la hausse des produits alimentaires et l'accroissement des besoins en protéines animales (croissance démographique de 2 à 3 % par an en zone rurale et supérieure à 4 % par an en zone urbaine),
- et également par les orientations politiques tournées vers la promotion de l'agro-business source de pressions évidentes sur le foncier et le pastoralisme local.

Face à ce contexte peu reluisant pour les organisations locales partenaires, les objectifs du CERFLA dans cet axe pour les 5 prochaines sont :

- Accompagner les communautés à mettre en œuvre un plaidoyer pour des politiques publiques sécurisant le foncier et les ressources pastorales.
- Accroître d'au moins 20% les revenus des groupements de promotion féminine partenaires par la valorisation des ressources locales.
- Démultiplier, au cours de 5 prochaines années, au moins 3 pratiques de résilience éprouvées face aux changements climatiques auprès des communautés agropastorales de la zone d'intervention du CERFLA.

En effet, l'expérience d'intervention du CERFLA a montré qu'une gestion locale est pertinente pour un développement climatique compatible au terroir en termes d'atténuation et d'adaptation au changement. Elle doit être assortie d'une participation accrue des éleveurs et agriculteurs à la planification du développement : plans de développement locaux, régionaux ou encore plan climatique territorial intégré. La concurrence croissante pour l'accès aux ressources naturelles et pour leur contrôle pèse sur les moyens de subsistance des petits producteurs, des éleveurs et agriculteurs, des peuples autochtones. Ces petits producteurs et agriculteurs vivriers déjà vulnérables se retrouvent en concurrence avec de puissants intérêts pour le contrôle de leurs terres et leurs ressources, mais ne sont pas en mesure d'améliorer leurs moyens de subsistance ou d'en trouver d'autres. Ce sont eux qui, sans terres, souffriront le plus du changement climatique au cours des dix prochaines années



La nécessité d'une plus grande résilience transforme la façon dont le CERFLA conçoit son travail de développement en milieu rural. Les relations complexes entre l'alimentation, le foncier, l'eau, les échanges commerciaux et l'énergie, conjuguées à la volatilité des prix et à l'aggravation de la crise écologique, vont mettre le système alimentaire à très rude épreuve au cours des dix prochaines années. Les projets du CERFLA et des organisations locales partenaires pour le développement devront valoriser le potentiel de réussite des éleveurs et petites exploitations agricoles et leur capacité à réduire la pauvreté et les inégalités.

Des actions de lutte contre le changement climatique, l'accaparement des terres et d'autres problématiques liées à l'agriculture et au pastoralisme occuperont une place centrale dans les actions de renforcement de capacités et de plaidoyer pendant la durée du présent plan stratégique.

Impact escompté à l'horizon 2023

Malgré la concurrence croissante pour l'accès aux ressources foncières, hydriques, alimentaires et énergétiques et des conditions climatiques difficiles, les organisations partenaires et populations bénéficiaires du Ferlo (ou de la zone d'intervention du CERFLA) auront accru leurs revenus, amélioré leurs conditions de vie et leur résilience.

Axe 2 : Gouvernance et Renforcement de Capacités pour une Prise en Charge du Développement Local Durable.

« C'est un processus par lequel les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent, au fil des ans, leurs capacités, c'est-à-dire leur aptitude à gérer leurs affaires avec succès ».

Diverses expériences à travers le monde confirment l'option du CERFLA dans ce domaine : les pratiques d'alphabétisation efficaces améliorent et développent les performances, la communication, l'interaction, et les capacités de reproduction des réussites et d'innovation sociales. L'alphabétisation ne change pas seulement les vies, elle les sauve. Une gouvernance de développement voulant être durable doit être portée par les communautés elles-mêmes dans sa conception et sa mise en œuvre, et suppose une réponse aux changements qui s'imposent d'où l'impératif d'expertise, de comportements, de savoir-faire à implanter. Les

langues utilisées, les aptitudes de base telles que la lecture et l'écriture dans ces langues des bénéficiaires deviennent dans ce cadre un enjeu de succès et de transformation sociale impressionnant. Or, dans les 14 régions du Sénégal, l'acquisition et l'utilisation des compétences en alphabétisation ne sont pas réellement une priorité. Il faut s'attaquer vigoureusement à cet écueil, car il est impossible d'assurer un développement durable sans alphabétisation.

Le cadre d'intervention du CERFLA en matière de renforcement des capacités est caractérisé par deux modes opératoires :

- l'adaptation de l'intervention aux spécificités de la zone d'intervention et des partenaires,
- l'alphabétisation en langues locales qui servent de médium et de moyens de communication pour tout renforcement de capacités.

Le lien entre l'alphabétisation et le développement durable, est clair : l'alphabétisation permet de réduire la pauvreté, de trouver un emploi, facilite l'accès à la connaissance et enclenche un processus d'autonomisation et de confiance en soi qui profite à toute la communauté. Deux objectifs clés pour les 5 années à venir :

Accompagner tous les deux ans au moins trois collectivité locales dans la mise en œuvre de pratiques de bonne gouvernance (utilisation d'un baromètre).

Accompagner dans les 5 prochaines années la maturation institutionnelle d'au moins 50% d'OCB partenaires par l'alphabétisation et les formations modulaires dans les langues nationales.

Le CERFLA a compris que pour réussir, il faut des programmes plus englobants qui intègrent aussi, au-delà de la lecture et de l'écriture au sens strict, des compétences essentielles dans la vie de tous les jours et des aptitudes en matière d'emploi qui conduisent à l'autonomisation. Elles peuvent comporter des compétences plus larges sur la gestion organisationnelle, le leadership, les droits humains, la gouvernance locale, l'élevage et l'agriculture, la protection de la biodiversité, les expériences de résilience face aux effets néfastes climatiques, la participation civique et des activités génératrices de revenus, etc.



Par ailleurs, il est bien admis dans la politique d'appui du CERFLA qu'il n'y a pas de développement sans acteurs dynamiques et sans institutions fortes, engagés dans des processus endogènes de changement. En effet, la faiblesse des capacités des porteurs de projet (organisations communautaires de base partenaires du CERFLA), est souvent le premier obstacle au développement économique et social, durable et inclusif recherché. La fragilité dans la gouvernance de ces institutions, repose souvent sur des insuffisances dans leur performance et par un déficit de qualification des membres actifs. Le CERFLA oriente son action pleinement dans la prise en charge de ces facteurs de blocage de l'explosion du génie local.

Impact escompté à l'horizon 2023

Des organisations fortes, dont les membres et bénéficiaires directs sont conscients de leurs droits, dotés de compétences concrètes leur permettant d'exercer des activités leurs mettant à l'abri de la pauvreté et apportant une contribution active à leur communauté. Elles sont, ainsi, en mesure de transmettre aux générations futures une société paisible et prospère.

Axe 3 : Développement Institutionnel et Organisationnel du CERFLA

Pour assurer la pérennité de son action, car les besoins d'appui sont immenses, le CERFLA s'inscrit dans la perspective d'acquérir les compétences, les ressources et les approches adaptées afin d'aider les populations

à trouver des solutions durables à leurs aspirations au développement. Un objectif moteur de la réalisation d'actions propices et porteuses de son émancipation et de son autonomisation progressive :

Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du CERFLA en termes de visibilité, de mobilisation des ressources additionnelles et partenariales. Au-delà du renforcement technique et financier, il s'agit en outre de la prise en charge de ses orientations stratégiques, de la gouvernance et de l'organisation interne, du style de management interne et en externe, des capacités non seulement de développement du partenariat mais également d'intégration de réseaux dynamiques et performants (promotion de la collaboration entre ONGs, stratégie de réseautage, etc.). Enfin, pour soutenir les actions de plaidoyer avec les organisations à la base, le CERFLA veut s'octroyer un poids plus important auprès des décideurs dans l'objectif d'influer sur les politiques publiques, locales, nationales, voire internationales.

Impact escompté à l'horizon 2023

Une organisation de référence au niveau national, promotrice de changements positifs et durables au niveau local à travers une influence sur les politiques et programmes étatiques conjugués à un partenariat performant et diversifié pérenne.

Ces trois orientations interdépendantes et complémentaires visent à :

- Développer et renforcer de véritables capacités d'absorption des chocs, particulièrement les facteurs favorisant les changements et les effets négatifs sur le climat et créer des systèmes propres permettant de faire face, de s'adapter et de promouvoir des initiatives de transformations positives et durables de l'environnement.

- Renforcer les systèmes organisationnels, les relations inter-organisations qui sont stimulées par les réalisations, l'apprentissage et l'innovation tout en assurant des niveaux appropriés de responsabilité interne et externe et la cohésion intercommunautaire.

- Explorer les possibilités d'ouverture des thématiques d'intervention en rapport avec les nouveaux besoins de développement et les exigences d'extension cohérente de la zone d'inter-

vention du CERFLA, compte tenu des interpellations des populations et des perspectives de développement partenarial conséquentes et mobilisables.

- Mettre en œuvre une stratégie de communication pertinente et efficace qui mette en valeur les domaines d'expertise spécifique, l'impact des réalisations du CERFLA et les ambitions qui sous-tendent son action et soutiennent la mobilisation de fonds.
- Appuyer résolument l'autonomisation des OCB partenaires à travers l'impulsion d'un leadership local fort, capable de mobilisation de financements plus importants et diversifiés pour leurs projets/programmes et de fonds pour leur développement institutionnel grâce à des réseaux de partenaires féconds et à la création de ressources endogènes découlant de leurs activités de production.

4.5.1.Résultats attendus

Durant le processus d'élaboration du présent plan stratégique, les participants du deuxième atelier se sont fixé des résultats à atteindre par objectif. Les résultats attendus retenus sont formulés dans le tableau suivant :

	OBJECTIFS STRATEGIQUES	RESULTATS ATTENDUS
OS A	Accompagner les communautés à mettre en œuvre un plaidoyer pour des politiques publiques sécurisant le foncier et les ressources pastorales.	Les politiques publiques sur le foncier et le pastoralisme et l'argumentaire des acteurs sont partagées avec les communautés partenaires
		Les outils et techniques de plaidoyer sont maîtrisés par les communautés partenaires
		Le foncier et les ressources pastorales sont sécurisés
OS B	Accroître d'au moins 20% les revenus des groupements de promotion féminine partenaires par la valorisation des ressources locales.	Au moins trois filières porteuses sont valorisées
		Les revenus des GPF partenaires sont augmentés d'au moins 20%
OS C	Démultiplier, au cours de 5 prochaines années, au moins 3 pratiques de résilience éprouvées face aux changements climatiques auprès des communautés agropastorales de la zone d'intervention du CERFLA.	Des bonnes pratiques de résilience sont identifiées et partagées
		Au moins 5 GPF partenaires adoptent des pratiques nouvelles de résiliences en lien avec les AGR (Emboutche, lait et PFNL –produits forestiers non ligneux
		Au moins chaque année, une convention locale de gestion des ressources pastorales est adoptée par une commune partenaire

OS D	Accompagner tous les deux ans au moins trois collectivité locales dans la mise en œuvre de pratiques de bonne gouvernance (baromètre).	Les bonnes pratiques de gouvernance sont capitalisées Les bonnes pratiques de gouvernance sont appropriées par les CL partenaires
OS E	Renforcer, dans les 5 prochaines années, les capacités institutionnelles et organisationnelles d'au moins 50% des OCB partenaires par l'alphabétisation et les formations modulaires dans les langues nationales.	Les OCB partenaires sont plus performantes dans leur gestion et leur fonctionnement Au moins 2 réseaux et 3 OCB partenaires du CERFLA sont autonomes dans la pérennisation de leurs activités, au bout de 5 ans Le cadre partenarial des organisations partenaires est élargi
OS F	Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du CERFLA en termes de visibilité, de mobilisation des ressources additionnelles et partenariales	La visibilité du CERFLA est renforcée Cadre partenarial du CERFLA est élargie Les acquis et les expériences de CERFLA sont valorisés : recherche action et capitalisation



4.5.2. GRILLE D'ANALYSE DES CHANGEMENTS ATTENDUS

QU'EST-CE QUI EST VISE - CHANGEMENTS ATTENDUS	INDICATEUR	CIBLES
<p>OBJECTIF GENERAL : Contribuer au renforcement des capacités de résilience socioéconomique, culturelle, et environnementale des communautés face aux enjeux du développement local.</p>	<p>Initiatives prises qui impactent sur le développement durable Mesures garantissant l'accès aux ressources</p>	<p>OCB, Collectivités locales, Services techniques déconcentrés, leaders communautaires.</p>

OS A - Accompagner les communautés à mettre en œuvre un plaidoyer pour des politiques publiques sécurisant le foncier et les ressources pastorales.

<p>OS B - Accroître d'au moins 20%, les revenus des membres des organisations partenaires, par la valorisation des ressources locales.</p>	<p>Amélioration des conditions de vie des acteurs par une prise en charge de besoins familiaux (éducation, santé, alimentaires, etc..) et l'organisation de filières porteuses.</p>	<p>Accroissement de revenus</p>	<p>Membres des organisations partenaires</p>	<p>Communautés agropastorales, CL, OCB</p>
<p>OS C - Démultiplier, au cours des 5 prochaines, au moins 3 bonnes pratiques de résilience éprouvées face aux changements climatiques auprès des communautés agropastorales de la zone d'intervention de CERFLA.</p>	<p>Communautés résilientes face aux changements climatiques et à ses effets.</p>	<p>Pratiques efficaces appliquées par les communautés face aux effets néfastes des changements climatiques</p>	<p>Utilisation d'outils de bonne gouvernance</p>	<p>Collectivités locales, Services Techniques, OCB, Organisations d'Eleveurs, Organisations Paysannes</p>
<p>OS D - Accompagner tous les deux ans au moins trois collectivité locales dans la mise en œuvre de pratiques de bonne gouvernance (baromètre).</p>	<p>Transparence, implication des populations dans la gestion des affaires locales et accès équitable des populations aux services sociaux de base.</p>	<p>Utilisation d'outils de bonne gouvernance</p>	<p>Degré d'implication des communautés et des OCB dans l'élaboration de ces outils de gouvernance</p>	

V. CADRE OPÉRATIONNEL

5.1. Activités à Mettre en Œuvre

Objectif Spécifique A - Accompagner les communautés à mettre en œuvre un plaidoyer pour des politiques publiques sécurisant le foncier et les ressources pastorales.		
Résultat attendu : A. 1 Les politiques publiques sur le foncier et le pastoralisme, ainsi que l'argumentaire des acteurs sont partagés avec les communautés partenaires	Activité : A1.1 Activité : A1.2 Activité : A1.3 Activité : A1.4	Faire le point sur les politiques publiques impactant le foncier et le pastoralisme Organiser deux rencontres annuelles (2 journées par rencontre) de partage des résultats de l'état de lieu et de construction de l'argumentaire avec les leaders des OCB (RODEC, ADEREF) Rencontre annuelle (1jour) de partage de l'état des lieux dans les départements de Ranérou et Linguère (Conseil Départemental, Service techniques déconcentrés) Atelier national de 1jour (une fois tous les deux ans) de partage de l'état de lieux avec les organisations des éleveurs et les élus (Assemblée N, CESE, HCCT)
Résultat attendu : A. 2 Les outils et techniques de plaidoyer sont maîtrisés par les communautés partenaires	Activité : A2.1 Activité : A2.2 Activité : A2.3	Organiser 2 sessions de formation (5 jours par Session) sur les outils et techniques de plaidoyer (RODEC & ADEREF) Elaboration des supports de plaidoyer (radio, Télévision, banderoles, casques, teshirt, etc) Accompagner les communautés pour l'organisation de 10 activités de communication (débats télévisés,...) Faciliter la participation des acteurs sur les espaces dialogue
Résultat attendu : A. 3 Le foncier et les ressources pastorales sont sécurisés	Activité : A3.1 Activité : A3.2 Activité : A3.3 Activité : A3.4 Activité : A3.5 Activité : A3.6	Organiser 4 rencontres nationales d'échanges sur la sécurisation des ressources pastorales en faveur des services techniques (élevage, Hydraulique, Eaux et Forêt, Primature, etc) Organiser 5 espaces dialogues par an avec les directions techniques stratégiques (élevage, OFOR, Eaux et Forêt, experts, etc) Organiser 3 rencontres d'échange (1/2 journée) d'échanges sur la sécurisation des ressources pastorales en direction des décideurs (assemblée Nationale, HCCT, CESE,...) Réaliser des missions d'échanges avec les conseillers et les responsables de service de la présidence sur le foncier et la sécurisation des ressources pastorales - Lobbying au niveau de la présidence (forfait). Organiser deux activités de masse (Fora, mobilisations nationales, ou autres) sur la sécurisation du foncier et les ressources pastorales. Tenir des panels (26) d'interpellation des candidats et ou de leurs représentants aux élections Présidentielle (3 panels) et locales (23 panels).

Objectif Spécifique B - Accroître d'au moins 20%, les revenus des membres des organisations partenaires, par la valorisation des ressources locales.		
Résultat attendu : B. 1 Trois filières porteuses, au moins, sont valorisées	Activité : B1.1 Activité : B1.2 Activité : B1.3 Activité : B2.1 Activité : B2.2 Activité : B2.3 Activité : B2.4 Activité : B2.5	Identifier les maillons porteurs de chaque filière Organiser tous les deux ans une session de restructuration et de renforcement des capacités organisationnelles des maillons Accompagner les tables multi acteurs autour de chaque filière Organiser un atelier de formation technique de 5 jours par maillo n par an dans chaque filière Accompagner dans la mise en relation, le suivi, l'appui conseil, constitution d'un fonds de roulement et fonds de garantie (forfait). Accompagner le processus de labélisation des produits Accompagner dans la promotion des produits des GPF Annuellement primer des modèles réussis
Résultat attendu : B. 2 Les revenus des membres des organisations partenaires ont augmenté d'au moins 20%.		
Objectif Spécifique C - Démultiplier, au cours des 5 prochaines, au moins 3 bonnes pratiques de résilience éprouvées face aux changements climatiques auprès des communautés agropastorales de la zone d'intervention de CERFLA.		
Résultat attendu : C. 1 Les bonnes pratiques de résilience sont identifiées et partagées	Activité : C1.1 Activité : C1.2 Activité : C1.3	Recruter un consultant/Cabinet pour répertorier les bonnes pratiques de résilience par une étude dès la première année Organiser un atelier de 3 jours de restitution et de sélection d'au moins 3 bonnes pratiques de résilience Tenir 6 ateliers d'un jour par site de partage des bonnes pratiques de résilience sélectionnées (Bouldal, Dodji, Dolly, Dayanne, Thiargny, Diagaly)

Résultat attendu : C. 2	Activité : C2.1	Organiser une mission d'identification des GPF susceptibles d'adopter les bonnes pratiques de résilience sélectionnées
Au moins 5 GPF partenaires adoptent des nouvelles pratiques de résilience en lien avec les AGR (embouche, lait, produits forestiers non ligneux)	Activité : C2.2	Organiser des visites d'échanges au niveau national
	Activité : C2.3	Former 10 GPF en 5 jours dans au moins une bonne pratique de résilience sélectionnée
	Activité : C2.4	Accompagner (suivi, mise en relation, appui conseil) les 10 GPF sur l'appropriation des bonnes pratiques de résilience
	Activité : C2.5	Organiser tous les deux ans une rencontre inter OCB d'évaluation et de partage des bonnes pratiques
	Activité : C2.6	Organiser un atelier d'évaluation et de capitalisation des bonnes pratiques de résilience
Résultat attendu : C. 3	Activité : C3.1	Organiser 08 ateliers d'un jour d'information en direction des conseillers communaux sur les conventions locales existantes
Chaque année, au moins une convention locale de gestion des ressources pastorales est adoptée par une commune partenaire	Activité : C3.2	Animier 08 ateliers d'un jour de concertation dans les communes entre tous les acteurs sur la mise en place d'une convention
	Activité : C3.3	Accompagner (suivi, mise en relation, appui conseil) les 08 communes sur l'appropriation au moins d'une convention locale
	Activité : C3.4	Appuyer la tenue des émissions radios communautaires sur les conventions locales
Objectif Spécifique D - Accompagner tous les deux ans au moins trois collectivité locales dans la mise en œuvre de pratiques de bonne gouvernance		
Résultat attendu : D. 1	Activité : D1.1	Recruter un consultant/Cabinet pour identifier les Collectivités locales (CL) qui souhaitent l'accompagnement dans l'adoption des principes de bonne gouvernance
Les bonnes pratiques de gouvernance sont capitalisées	Activité : D1.2	Organiser un atelier de diagnostic participatif de la gouvernance au sein de la CL
	Activité : D1.3	Organiser un atelier d'élaboration du plan d'action de la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance
Résultat attendu : D. 2	Activité : D2.1	Organiser des rencontres de suivi
Les bonnes pratiques de gouvernance locale sont appropriées par les collectivités locales partenaires	Activité : D2.2	Organiser un atelier d'évaluation des bonnes pratiques de la gouvernance (au niveau de la CL)
	Activité : D2.3	Organiser deux ateliers départementaux de partage du processus et des résultats de la mise en œuvre.

Objectif Spécifique E - Renforcer, dans les 5 prochaines années, les capacités institutionnelles et organisationnelles d'au moins 50% des OCB partenaires par l'alphabétisation et les formations modulaires dans les langues nationales.		
Résultat attendu : E. 1 Les OCB partenaires sont plus performantes dans leur fonctionnement et leur gestion	Activité : E1.1 Activité : E1.2	Trois (03) ateliers de formation sur la planification opérationnelle (plan d'action, tableau de bord, PTA, fiches d'activité,...) Développer deux programmes (2 campagnes de 6 mois) d'alphabétisation en pulaar et français
	Activité : E1.3 Activité : E1.4 Activité : E1.5	Mettre en œuvre trois (03) processus de renforcement de capacités en alphabétisation (RCA) (3 étapes de 10 jours/processus) sur les 5 ans Organiser 5 ateliers (5jrs/atelier) de formation en gestion administrative et financière Organiser des missions d'assistance technique pour l'application des bonnes pratiques de gestion administrative et financière
	Activité : E1.6 Activité : E1.7	Deux (2) sessions (3jrs/session) de formation en leadership et communication. Appuyer les deux (2) réseaux dans l'élaboration de leurs manuels de procédures administratives et financières.
Résultat attendu : E. 2 Les 2 réseaux et 3 OCB partenaires du CERFLA sont appuyés, pendant les 5 ans, dans le sens de leur autonomisation et la pérennisation de leurs activités.	Activité : E2.1 Activité : E2.2	Deux (02) ateliers (3jrs/session) de formation en élaboration de projets. Deux (2) sessions (5j/session) d'élaboration et mise en œuvre d'un argumentaire de plaidoyer thématique
	Activité : E2.3 Activité : E2.4	Trois (03) sessions (5jrs/session) d'assistance technique en élaboration de projets. Une (01) campagne (6jrs/an) sur la mobilisation de fonds internes.
	Activité : E2.5	Une (01) foire (tous les deux ans) de promotion des produits locaux.
Résultat attendu : E. 3 Le cadre partenarial des organisations partenaires est élargi.	Activité : E3.1 Activité : E3.2	Recruter un consultant/cabinet pour accompagner les deux réseaux dans l'élaboration de leurs plans stratégiques. Deux (2) ateliers d'accompagnement des réseaux dans l'élaboration de leurs plans stratégiques.
	Activité : E3.3 Activité : E3.4	Deux (2) sessions d'élaboration des outils de communication (site internet, carte de visite, logo, dépliant, papier entête,...) pour chaque réseau Appui dans la recherche de partenaire (journée ou table ronde)

Objectif Spécifique F - Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du CERFLA, dans les 5 prochaines années, en termes de visibilité, de mobilisation des ressources additionnelles, et partenariales.		
Résultat attendu : F. 1 La visibilité du CERFLA est renforcée	Activité : F1.1	Elaborer & mettre en œuvre un plan de communication
	Activité : F1.2	Organiser (une fois/an) d'un forum national thématique : Elevage, pastoralisme, changements climatiques, résilience, etc...
	Activité : F1.3	Faire des émissions thématiques au niveau des médias.
	Activité : F1.4	Construire/acquérir d'un siège fonctionnel dans la zone d'intervention du CERFLA
Résultat attendu : F. 2 Le cadre partenarial du CERFLA est élargi	Activité : F2.1	Organisation d'une campagne de vulgarisation des documents d'orientation du CERFLA
	Activité : F2.2	Organisations des missions ciblées de nouer des partenariats
	Activité : F2.3	Organisation d'une table ronde des PTF (tous les deux ans)
	Activité : F2.4	Mise en place d'une banque de projets/programmes fiables & bancables
Résultat attendu : F. 3 Les acquis des expériences du CERFLA sont valorisés : recherche-action, capitalisation	Activité : F2.5	Journée d'élaboration des outils de développement du partenariat (répertoire des partenaires potentiels, éligibilité, procédures,...)
	Activité : F3.1	Un (01) atelier d'élaboration d'un document de capitalisation
	Activité : F3.2	Organiser d'une journée de partage autour du document de capitalisation
	Activité : F3.3	Réactualiser & redynamiser du concept Espace Villageois d'Echange et d'Action communautaire (EVEAC)
	Activité : F3.4	Organiser 1 atelier team building chaque année
	Activité : F3.5	Un atelier Smiler pour affiner la stratégie de suivi des résultats
	Activité : F3.6	Organiser périodiquement des audits administratifs, financiers et programmatiques du CERFLA

5.2. Plan d’Action 2018-2023

Un plan d’action couvrant les 5 ans est élaboré (cf document en annexe). Afin de faciliter la mise en œuvre, il est adopté une planification semestrielle. Un planning mensuel détaillé indiquant un calendrier plus précis, les responsabilités, lieu d’exécution et les moyens pour chaque activité aidera à affiner les actions de terrain.

5.3. Modalités de Suivi-Evaluation

Le suivi de l’avancement du plan stratégique du CERFLA sera opéré à travers un dispositif de suivi et évaluation en adéquation avec les nouveaux enjeux et orientations (cf annexe). Il comporte :

- En permanence : le suivi de l’avancement de la stratégie sera réalisé sur la base de l’exploitation des données recueillies et des expériences de terrain des partenaires locaux. Cette analyse permettra, au besoin, à actualiser la stratégie et réajuster les modalités de sa mise en œuvre.
- Chaque année : un état d’avancement de la stratégie et de son plan d’action sera partagé au moins une fois par an avec le conseil d’administration et certains partenaires.
- A mi-parcours, une analyse contextuelle sera réalisée afin de prendre en compte les évolutions de contexte et les nouveaux enjeux qui peuvent avoir un impact sur les orientations stratégiques déterminées pour la période 2018- 2023.
- En fin de période : une évaluation finale sera organisée au terme des 5 ans pour vérifier l’atteinte des stratégies.

Cette analyse contextuelle et l’évaluation de son impact sur le plan stratégique seront opérées fin 2020 avec examen de ce qui mérite d’être renforcé.

- Une Assistante Comptable,
- Une Assistante administrative,
- Un Chargé du Suivi-Evaluation et de la Communication,
- Un (01) Animateur Formateur chargé du Volet "Foncier Pastoral",
- Une (01) Animatrice chargée d’accompagner les OCB en phase de désengagement dans la gestion de leurs plans d’actions
- Un (01) Animateur chargé d’accompagner les OCB dans le Volet «AGR/FILIERES»
- Un (01) Animateur Chargé d’accompagner la dynamique institutionnelle des nouvelles OCB partenaires
- Une (01) Animatrice Formatrice Chargée d’accompagner la dynamique institutionnelle des nouvelles OCB partenaires
- Un (01) Animateur chargé d’accompagner les OCB en phase de désengagement dans la gestion de leurs plans d’actions
- Trois (03) Relais communautaires,
- Trois chauffeurs
- Un Gardien
- Une (01) femme de ménage.

5.4.2. Moyens matériels

- Deux Véhicules 4 x 4 double cabine,
- Trois motos,
- Du mobilier de bureau : une table de réunion et des cahises ; deux armoires de rangements ; deux bureaux ; etc),
- Six (06) ordinateurs Machintosh (Desktop),
- Quatre (04) ordinateurs Machintosh (Portables),
- Une imprimante multi-fonction (imprimante, photocopie, scanneur),
- Une imprimante en couleur (Secrétariat),
- Deux appareils photos,
- Une vidéo projecteur.

5.4.3. Leadership

Le Plan Stratégie repose sur une vision partagée. Il suppose pour sa réalisation, un engagement fort des parties prenantes. Pour cela, un management avisé appuyé par une coordination performante est des facteurs de réussite pour les prévisions établies. Les parties prenantes devront s’appuyer sur les organes de gouvernance que sont le conseil d’administration et le Secrétariat Exécutif.

5.4. Les implications de la mise en œuvre

5.4.1. Ressources humaines :

- Une Secrétaire Exécutive,
- Un Responsable des Projets et programmes,
- Un Comptable,

A ce niveau le portage du Plan Stratégique par le Conseil d'Administration est un enjeu majeur. Cette instance a déjà posé des signes encourageants dans tout le processus de planification. Dans son rôle d'orientation et de supervision, il se chargera du pilotage de la réalisation du plan stratégique.

Le Secrétariat Exécutif pourra jouer le rôle de suivi technique de la mise en œuvre. Il coordonnera toutes actions d'opérationnalisation du plan stratégique, de reportage, de mise à jour et de communication-valorisation. Les moments d'évaluation et de partage avec les partenaires à la base et les partenaires techniques et financiers devront particulièrement être suivis et documentés. Enfin, une attention particulière sera accordée au travail d'impulsion et de management des ressources autour de la réalisation du plan stratégique.

CODE	OBJECTIFS SPECIFIQUES	COÛTS
OS-A	Accompagner les communautés à mettre en œuvre un plaidoyer pour des politiques publiques sécurisant le foncier et les ressources pastorales.	
OS-B	Accroître d'au moins 20%, les revenus des membres des organisations partenaires, par la valorisation des ressources locales.	
OS-C	Démultiplier, au cours des 5 prochaines, au moins 3 bonnes pratiques de résilience éprouvées face aux changements climatiques auprès des communautés agropastorales de la zone d'intervention de CERFLA.	
OS-D	Accompagner tous les deux ans au moins trois collectivité locales dans la mise en œuvre de pratiques de bonne gouvernance	
OS-E	Renforcer, dans les 5 prochaines années, les capacités institutionnelles et organisationnelles d'au moins 50% des OCB partenaires par l'alphabetisation et les formations modulaires dans les langues nationales.	
OS-F	Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du CERFLA, dans les 5 prochaines années, en termes de visibilité, de mobilisation des ressources additionnelles, et partenariales.	
TOTAL		



CERFLA - Espace Résidence «Les Dunes» Appt. n°1414 Dakar, Sénégal **BP: 47039** Dakar-Liberté
Tél. : (221) 33 832 27 86 Fax: (221) 33 832 27 97 E-mail: cerfla@orange.sn