



PLAN
STRATÉGIQUE
2017-2021

Table des matières

	PREFACE	4
1.	Introduction	5
2.	Analyse de l'environnement	6
2.1.	Analyse prospective de l'environnement : enjeux et défis à relever	6
	Le Plan Sénégal Emergent (PSE)	6
	Les Objectifs de Développement Durable (ODD)	6
	La transition démographique en œuvre	7
	Une pauvreté aggravée par les changements climatiques	7
	Le défi de la protection sociale	7
	Le défi de l'intégration sous-régionale	8
2.2.	Analyse de l'environnement interne et externe de l'IPAR	8
3.	Cadre stratégique	10
3.1.	Vision, mission et valeurs	10
	Vision	10
	Mission	10
	Valeurs	10
3.2.	Axes stratégiques	10
	Axe stratégique 1 : Renforcer la gouvernance institutionnelle de l'IPAR	10
	Axe stratégique 2 : Développer une recherche de qualité	11
	Axe stratégique 3 : renforcer les capacités des acteurs	12
	Axe stratégique 4 : Promouvoir le dialogue politique et la mise en débat	12
	Axe stratégique 5 : Promouvoir la pérennité/durabilité institutionnelle	12
4.	Thématiques prioritaires de recherche	13
4.1.	La transformation structurelle de l'agriculture	13
4.2.	Migration et emploi des jeunes	13
4.3.	Changements climatiques	14
4.4.	Objectifs de Développement Durable (ODD)	14
4.5.	Gouvernance des ressources naturelles et foncière	15
5.	Modalités de mise en œuvre	16
5.1.	Stratégie de communication	16
5.2.	Stratégie de mobilisation de ressources ¹	16
5.3.	Mécanisme de suivi-évaluation ²	16

PREFACE

Le processus d'élaboration de la seconde génération du plan stratégique de l'IPAR a suivi les pas du premier, celui de 2010-2015. Il a allié expertise et recherche de consensus, sans parti pris.

Le contexte socio-économique et politique et les défis qui se posent en Afrique de l'Ouest renseignent sur le rôle que les élites doivent jouer pour contribuer à la transformation structurelle du potentiel de développement du continent, à travers la recherche, le renforcement des capacités et l'instauration du dialogue politique. A l'instar des autres pays de l'Afrique Subsaharienne, l'Afrique de l'Ouest poursuit sa transition démographique. Cette réalité invite tous les acteurs étatiques et non étatiques que sont les Organisations Paysannes (OP), le secteur privé et la recherche à se mobiliser pour contribuer au renforcement des politiques publiques plus concertées et plus ancrées dans les réalités socio-culturelles locales. C'est ce pari qu'ont pris les femmes et les hommes qui ont créé, en 2008, le Think Tank IPAR-Kër Jacques Faye pour en faire une institution indépendante sur les politiques.

L'évaluation du premier plan stratégique a permis d'identifier des éléments de satisfaction, mais également les aspects à améliorer, objet du présent plan stratégique 2017-2021. En effet, à travers la mobilisation des résultats de recherches comme base de dialogue politique et social entre les décideurs politiques, la société civile et les chercheurs, l'IPAR a accompagné ses partenaires (autorités gouvernementales, parlementaires, leaders de la société civile en Afrique de l'Ouest), en contribuant à la promotion et au renforcement du dialogue multi-acteurs. Tous ces acquis se sont traduits par la diversification de nos partenaires techniques et financiers.

Cependant, la complexification des défis à relever sur les plans socio-économiques et politiques conduit l'IPAR à mettre l'accent sur la pérennisation de l'institution en plus de ces trois missions classiques (recherche, renforcement des capacités/formation et dialogue politique), afin de renforcer son indépendance et de ne pas dépendre entièrement des partenaires techniques et financiers.

Nous ne pourrions terminer sans remercier nos partenaires du CRDI et de l'Union Européenne pour leur appui institutionnel qui a contribué à la réalisation du plan stratégique 2010-2015 et qui nous permet aujourd'hui d'entamer une seconde phase (2017-2021).

Dr Aminata Niane Badiane
Présidente du Conseil d'administration

1. Introduction

L'Initiative Prospective Agricole et Rurale (IPAR) a été créée dans un contexte de remise en cause des modes de gouvernance du secteur agricole et rural. Ceux-ci ont été globalement bâtis sur des logiques de forte centralisation des processus de prise de décision dans la définition et la mise en œuvre de la vision du développement économique et social. Sous ce rapport, les travaux de prospective commandités par les décideurs pour définir et mettre en œuvre les politiques ont, pour l'essentiel, été menés en marge des dynamiques endogènes. Par conséquent, la légitimité et l'efficacité attendues des processus de prise de décision ont souvent buté sur une faible implication des acteurs dans la définition et la mise en œuvre des politiques.

C'est pour infléchir cette tendance de forte centralisation du pouvoir de décision dans le sens d'une plus grande inclusion des acteurs dans le processus d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et évaluation des politiques agricoles et rurales que l'IPAR a été mise en place. Il s'agit d'une initiative portée par des hommes et des femmes soucieux de contribuer à la création d'espaces de recherche, de réflexion prospective et de dialogue inclusif. L'IPAR a été ainsi officiellement reconnue comme association en août 2008, au terme d'un processus itératif et créatif de construction institutionnelle et de renforcement organisationnel.

Pour structurer sa vision, l'IPAR s'est dotée d'un plan stratégique 2010-2015 dont la mise en œuvre a permis à l'organisation de peaufiner sa stratégie d'intervention, grâce à des recherches et études

objectives sur les politiques publiques et le renforcement des capacités de ses partenaires. L'IPAR s'est ainsi créée une image distinctive dans la conduite de recherches dont les résultats ont permis d'alimenter le dialogue politique, aussi bien aux niveaux national, régional qu' international.

L'organisation s'est positionnée sur les questions relatives à la gouvernance foncière, au changement climatique, à l'emploi des jeunes et aux Objectifs de Développement Durable (ODD), à travers le déploiement d'initiatives multi-échelle (locale, nationale, régionale et internationale), l'activation de plateformes de dialogue multi-acteurs, la promotion de dynamiques participatives et inclusives et le renforcement des capacités des parlementaires, des leaders paysans, des journalistes, etc.

Cependant, les mutations intervenues dans le contexte global et au plan national exigent une adaptation continue de l'IPAR pour faire face aux nouveaux enjeux et défis du développement en général, du secteur agricole et rural en particulier. Ce faisant, l'organisation doit s'assurer de la pertinence de sa vision et de ses missions et se soumettre à l'exigence de mise à jour continue de ses thématiques et ses axes d'intervention, pour adapter ses réponses aux attentes des acteurs et des partenaires. C'est dans ce cadre global que s'inscrit le présent document de plan stratégique 2017-2021 dont l'objectif est de fournir un référentiel d'orientations et un cadre stratégique sur cinq (05) ans prenant en compte les changements intervenus dans le contexte national, régional et international.

2. Analyse de l'environnement

La formulation de ce second plan stratégique repose sur une maîtrise de l'environnement dans lequel IPAR déploie ses interventions. Cette maîtrise devra, d'une part, prendre en compte les éléments du contexte passé et, d'autre part, répondre aux enjeux et défis actuels et futurs. La finalité recherchée est d'amener l'organisation à trouver les points d'articulation nécessaires entre ses ambitions propres et les exigences du cadre macro-économique et sectoriel dans un contexte de fortes mutations politiques et programmatiques qui repositionne l'agriculture et le développement rural au cœur des transformations structurelles de l'économie.

2.1. Analyse prospective de l'environnement : enjeux et défis à relever

L'agriculture en Afrique de l'Ouest constitue un secteur prioritaire et à la base de la croissance économique, sociale et politique de la région ; ce qui justifie que la plupart des pays mise sur l'émergence qui devra passer par la transition d'une petite agriculture familiale à très faible productivité à une agriculture productive, compétitive et durable. Cette nouvelle agriculture est appelée à relever concomitairement les défis ci-après :

- fournir des revenus aux agriculteurs dont plus de 50 % vivent en dessous du seuil de pauvreté ;
- créer des emplois pour les jeunes dans les activités agricoles et non agricoles,
- nourrir les populations rurales et urbaines en croissance,
- fournir des matières premières aux autres secteurs économiques et,
- contribuer aux exportations agricoles, tout en gérant durablement les ressources naturelles.

Face à ces nombreux défis, la recherche prospective est primordiale pour anticiper les évolutions à venir et favoriser la prise en compte de ces changements structurels dans l'élaboration des politiques publiques.

» Le Plan Sénégal Emergent (PSE)

Le Sénégal a adopté en 2014 un nouveau modèle de développement dénommé « Plan Sénégal Emergent (PSE) » qui est un cadre de planification à long terme (2015-2035), avec comme ambition de favoriser une croissance économique à fort impact sur le développement humain. Le PSE s'appuie sur trois piliers :

- **Axe 1** : Transformation structurelle de l'économie et croissance,
- **Axe 2** : Capital humain, protection sociale et développement durable,
- **Axe 3** : Gouvernance, institutions, paix et sécurité.

Le PSE se particularise par le choix porté sur l'Agriculture comme secteur prioritaire et moteur de la croissance. Ce choix structure les priorités du secteur, avec des prévisions d'investissements plus conséquents dans l'agriculture, l'agro-alimentaire et la protection sociale en milieu rural.

» Les Objectifs de Développement Durable (ODD)

La Conférence internationale « Rio + 20 » sur le développement durable a initié en 2012 un processus de définition « d'objectifs de développement durable » (ODD) universels. Adopté en septembre 2015, le document « Transformer notre monde, programme de développement durable d'ici 2030 » constitue la base des engagements qui ont été adoptés, lors de l'Assemblée générale des Nations unies. Dix-sept (17) ODD et 169 cibles, assortis d'indicateurs ont été retenus pour remplacer les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) de 2000. En décembre 2015, s'est tenue, à Paris, la 21ème conférence des parties à la Convention sur les changements climatiques qui a débouché sur l'Accord de Paris, un nouveau cadre international, contraignant, sur le climat.

Ce changement de paradigme devrait se traduire par des processus de réarticulation des stratégies de développement autour de la notion de développement durable. La définition d'objectifs à moyen et long terme dans les 15 prochaines années a pour finalité la transformation du monde, l'éradication de

la pauvreté en 2030, le développement d'une croissance soutenue et bâtie sur les principes d'équité et de durabilité, la transition démographique dans un contexte d'exacerbation de la question migratoire et de la problématique de l'emploi des jeunes.

» La transition démographique en œuvre

L'Afrique sub-Saharienne est le seul continent encore en transition démographique. De 2014 à 2025, les économies d'Afrique Sub-saharienne doivent intégrer 330 millions de jeunes, dont 195 millions en milieu rural. Aujourd'hui, 11 des 17 millions de personnes qui arrivent annuellement sur le marché de l'emploi sont des ruraux.

Au Sénégal, la cohorte annuelle de jeunes actifs sur le marché du travail se situe autour de 269 000 personnes dont 153 000 proviennent du milieu rural. L'économie sénégalaise devra créer 5,1 millions d'emplois dans les 15 prochaines années, dont 2,6 millions en milieu rural (IPAR-RuralStruc, 2013). Dans ce contexte, le défi est comment fournir des emplois en nombre suffisant ou des activités pourvoyeuses de revenus à des actifs, toujours plus nombreux ?

L'agriculture offre de grandes possibilités d'emplois des jeunes si l'on travaille dans une perspective de plus grande diversification agricole assortie de stratégies efficaces d'accès au financement et au foncier. Il s'agit, en somme de transformer le poids démographique des jeunes en gain économique par l'emploi.

» Une pauvreté aggravée par les changements climatiques

Au même moment, la superposition des crises énergétiques et alimentaires à la crise financière a accentué la sévérité et la complexité des facteurs de maintien, sur une longue durée, de nombreux ménages dans la pauvreté. Ces ménages continuent de subir les effets cumulés de la transmission inter-générationnelle de la pauvreté chronique et d'autres formes aiguës de précarisation.

La persistance de l'incidence de la pauvreté a soulevé de nouveaux défis durant ces dix dernières années en termes de viabilité des politiques publiques et de pertinence des stratégies de lutte contre la pauvreté.

C'est pour cette raison que des évolutions importantes ont été notées durant la période de mise en œuvre du plan stratégique 2010-2015 dans le sens d'un infléchissement des politiques de développement vers une grande cohérence des cadres de planification.

Le processus de formulation du plan stratégique intervient dans un contexte où les populations, notamment les plus vulnérables, continuent de subir des chocs liés notamment aux changements climatiques. Ce phénomène comporte des risques environnementaux avec des effets négatifs sur la préservation des ressources naturelles (déficit hydrique, diminution de la biomasse, dégradation des sols, réduction des aires de reproduction halieutique, montée de la mer, etc.), sur la production et sur la sécurité alimentaire.

La plupart des pays de l'Afrique de l'Ouest présente des risques récurrents à intensité, parfois, extrême et inattendue, aggravés surtout par le fait de l'incertitude. Leur exposition à des situations de fragilité socio-économiques et écologiques soumet une frange importante de la population à ces aléas qui accentuent leur vulnérabilité du fait de l'érosion de leurs conditions et de leurs moyens d'existence. Le concept de résilience est, par conséquent, en lien étroit avec les changements climatiques et constitue une partie intégrante des stratégies de développement agricole et rural.

La productivité agricole reste encore faible, en dépit des diverses tentatives de relance du secteur. La production agricole ne couvre en moyenne que près de la moitié des besoins alimentaires de base, alors que le secteur devrait jouer le rôle primordial dans la lutte contre l'insécurité alimentaire et la pauvreté.

» Le défi de la protection sociale

La récurrence des chocs et leur impact sur les populations, notamment les plus vulnérables, a entraîné le développement du concept de résilience en lien étroit avec la protection sociale. L'Alliance Globale pour l'initiative Résilience (AGIR) qui a été lancée le 18 Juin 2012, à Bruxelles, définit ainsi le concept de résilience comme : «la capacité des ménages, familles, communautés et des systèmes vulnérables à faire face à l'incertitude et au risque

de choc, à résister au choc, à répondre efficacement, à récupérer et à s'adapter de manière durable ».

La problématique de la résilience aux chocs, notamment pour les populations vulnérables, sera au cœur des politiques publiques aux plans national et régional dans les prochaines années. Sa prise en charge de manière durable sera d'autant plus efficace qu'elle sera appréhendée sous l'angle de l'articulation entre le développement agricole et la protection sociale. La notion de résilience va au-delà des stratégies d'intervention directe pour inscrire les politiques publiques sur une perspective à long terme de politiques à long terme.

» Le défi de l'intégration sous-régionale

La problématique de l'intégration sous régionale (ECOWAP + 10) sera au cœur du développement agricole et rural en lien avec la promotion des chaînes de valeurs régionales, les échanges régionaux et l'émergence de Think Tank régionaux (Wattnet et le réseau des Think Tank de l'UEMOA). La montée en puissance de l'extrémisme religieux constitue un défi majeur à cette intégration, avec des risques de déstabilisation de la sous-région. En effet, la question sécuritaire sera au cœur de la problématique du développement et constitue une menace réelle aussi bien pour les économies nationales que sous régionales (élevage, tourisme, emploi, armement/allocation des ressources).

D'autres défis majeurs se cristalliseront autour de l'énergie avec la découverte récente du pétrole et du gaz au Sénégal et en Mauritanie, ce qui va inéluctablement poser la question de la gouvernance des Ressources Naturelles, avec des risques de conflits sociaux et de négligence de certains secteurs, notamment l'agriculture, dans le financement du développement comme ce fut le cas dans des pays tels que le Nigéria et l'Angola.

2.2. Leçons tirées de l'analyse de l'environnement de l'IPAR

En partant de ses premiers résultats, IPAR a su mettre en œuvre des activités qui lui ont permis de placer les questions agricoles et rurales au cœur du

débat politique. L'exemple typique est l'organisation d'audition des candidats lors des élections présidentielles sénégalaises de 2012. Le processus incluait : i) la formation de journalistes ; ii) l'organisation d'un forum électronique ; iii) l'organisation d'un forum citoyen ; iv) l'audition à la radio des 14 candidats au premier tour et, v) l'audition radiotélévisée des représentants des deux candidats au second tour.

En outre, l'IPAR a introduit une autre innovation en collaboration avec la FAO, avec l'instauration d'un espace permanent de dialogue, de concertation et de mise en débat des politiques et programmes sur le secteur agricole et rural, dénommée « Fenêtre sur l'agriculture ».

Un autre résultat a trait au fonctionnement régulier des organes de l'IPAR. Les membres du Conseil d'administration (CA), du comité scientifique et de la direction exécutive ont vu leurs compétences renforcées dans la mobilisation des ressources. Les rencontres sont devenues plus régulières et le CA joue davantage son rôle de pilotage et d'orientation.

La diversification des sources de financement, notamment les appuis institutionnels, avec l'Initiative Think Tank (ITT) et l'Union Européenne (UE) constitue un signe de succès de l'organisation. Pendant un moment, en partie du fait de sa jeunesse, la contribution du CRDI a été la principale source de financement de l'IPAR ; ce qui pouvait être source d'inquiétude quant aux risques qu'encourait notre institution. Aujourd'hui, l'IPAR a réussi à changer la configuration de son financement par un élargissement de son partenariat à l'USAID, à l'AFD, au FIDA, à la FAO et à l'Allemagne, etc. Même si le CRDI est le premier partenaire technique et financier de l'IPAR, la proportion de sa contribution est passée de plus de 70% en 2009, à moins de 30% en 2015, ce qui témoigne d'une capacité de diversification de notre portefeuille.

À côté de ses forces, IPAR a identifié des insuffisances que la seconde phase du plan stratégique tente de résorber, dans un contexte caractérisé par l'existence d'opportunités à saisir et de menaces à contourner pour assurer la viabilité et la durabilité institutionnelles de IPAR, voire l'axe stratégique 1.

	FORCES	FAIBLESSES
FACTEURS INTERNES	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un leadership reconnu sur les questions de développement agricole et rural • Reconnaissance du leadership de IPAR au niveau sous régional (Présidence du réseau Think Tank UEMOA, membre fondateur du réseau WattNet de l'Afrique de l'ouest) • Prise en compte de la dimension genre dans la composition de l'équipe • Autonomie institutionnelle (Think-Tank) • création d'un environnement favorable à la recherche 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation insuffisante de la vie de l'association IPAR par ses membres ; • Comité scientifique inopérant, ce qui limite les publications • Faiblesse des ressources propres • Insuffisance de projets de recherche pluriannuels • Faible prise en compte du genre dans les recherches et activités
FACTEURS EXTERNES	OPPORTUNITÉS	MENACES
	<ul style="list-style-type: none"> • Expression d'un besoin d'analyse prospective et critique sur les politiques • Regain d'intérêt pour l'agriculture africaine (décideurs politiques et bailleurs de fonds) • Confiance des partenaires techniques et financiers • Positionnement pionnier sur des thématiques phares de prospective (ODDs, Changements climatiques, sécurité alimentaire et nutritionnelle) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fin de l'appui institutionnel du CRDI et de l'UE en 2018 • Réduction des fonds accessibles en rapport avec la crise économique et financière internationale • Hostilité de partenaires stratégiques par rapport aux résultats produits par l'institution

3. Cadre stratégique

3.1. Vision, mission et valeurs

» Vision

Etre une institution d'analyse stratégique et prospective forte, capable d'influencer, au niveau national et sous régional, les politiques publiques dans le secteur agricole et rural ainsi que les processus de transformations économiques et sociales.

» Mission

Contribuer au développement économique et social du Sénégal et de la sous-région par la création d'un espace d'échanges et de débats fondé sur une recherche stratégique et prospective rigoureuse, en lien étroit avec les préoccupations des décideurs et des populations à la base.

» Valeurs

Engagement : dans leur conduite quotidienne, les membres de l'IPAR inscrivent leurs actions dans le sens de l'amélioration des conditions de vie des populations rurales.

Objectivité : nos activités sont adossées sur des valeurs d'impartialité et de probité de nos chercheurs et d'intégrité de nos démarches.

Transparence : nos rapports avec les partenaires et les décideurs doivent reposer sur la transparence. Nous voulons construire et entretenir une relation de confiance avec toutes les parties prenantes à nos actions. Nous sommes responsables des contenus que nous produisons.

Responsabilité : nos activités de recherche et de mise en débat peuvent avoir des effets sur la société. Nous devons en assumer les conséquences éventuelles. C'est pourquoi, nous inscrivons nos interventions sur des principes de mesure et d'imputabilité. La solidité du sentiment d'appartenance à notre organisation, la solidarité entre les membres et la confiance mutuelle garantissent l'atteinte des niveaux de responsabilité individuelle souhaités.

Equité : Nous nous abstenons de toute discrimination fondée sur le sexe, l'âge, l'appartenance ethnique, politique ou confessionnelle. Nous nous

assurons de prendre des décisions qui soient respectueuses des personnes et des droits individuels.

3.2. Axes stratégiques

Le plan stratégique est structuré autour de cinq (05) axes d'intervention majeurs :

- Axe stratégique 1 : renforcer la gouvernance institutionnelle de l'IPAR
- Axe stratégique 2 : développer une recherche de qualité
- Axe stratégique 3 : renforcer les capacités des acteurs
- Axe stratégique 4 : promouvoir le dialogue politique
- Axe stratégique 5 : assurer la pérennité, la durabilité et la consolidation des acquis

» Axe stratégique 1 : Renforcer la gouvernance institutionnelle de l'IPAR

La pertinence et l'efficacité des interventions de l'IPAR sont largement fonction de la viabilité institutionnelle de l'Association. Celle-ci est largement dépendante du degré de fonctionnement optimal des organes et de la transparence des procédures de gestion.

Le fonctionnement des organes :

Des efforts soutenus ont été réalisés pour assurer le fonctionnement régulier des différents organes de l'IPAR (AG, CA, Comité scientifique, Direction exécutive) avec des acquis importants enregistrés dans la période de mise en œuvre du plan stratégique 2010-2015. Cependant, l'organisation reste confrontée à des limites à surmonter au plan de l'animation de la vie associative pour les membres et au fonctionnement du Comité scientifique.

Les tentatives amorcées dans ce sens n'ont pas eu les effets escomptés pour des raisons diverses. Il y a lieu de proposer avec le nouveau plan stratégique des activités de redynamisation de l'asso-

ciation et permettre une plus grande participation des membres aux réflexions menées par la direction exécutive de l'IPAR. Aussi, la réflexion qui a sous-tendu le processus de mise en place du comité scientifique n'a-t-elle pas toujours été menée en profondeur pour cerner tous les aspects organisationnels, institutionnels et techniques liés à son fonctionnement. L'effectivité du comité scientifique devra ainsi constituer un des points d'attention du plan stratégique.

Des efforts soutenus devront être engagés dans la direction indiquée par la dernière Assemblée Générale, notamment en lien avec la restructuration du comité scientifique assortie d'une définition plus claire du mandat de cet organe essentiel au maintien de la crédibilité de l'IPAR.

La transparence des procédures :

Des efforts importants ont été consentis pour réactualiser les procédures administratives et financières et les adapter à l'exigence de transparence et de redevabilité. L'IPAR s'est en effet dotée d'un manuel de procédure administrative et financière et a renforcé son personnel administratif. Les acquis ainsi enregistrés devront être maintenus et renforcés dans le cadre de la nouvelle stratégie.

Dans cette perspective, il s'agira de travailler à assurer l'alignement des procédures de gestion aux exigences des membres de l'IPAR et de leurs partenaires techniques financiers, selon une logique qui associe transparence, rigueur et flexibilité.

Les initiatives prises dans ce sens pour garantir une meilleure circulation de l'information aux membres et partenaires (lettre d'information aux membres et newsletter aux partenaires) devront être poursuivies, étendues et renforcées. Il s'agit de promouvoir à la fois une meilleure traçabilité et une visibilité (interne et externe) des activités de l'IPAR en multipliant davantage les espaces de partage et d'interface avec les membres.

Des efforts soutenus devront être poursuivies pour améliorer les relations fonctionnelles entre les organes : AG, CA, Direction exécutive, Comité scientifique.

» Axe stratégique 2 : Développer une recherche de qualité

L'IPAR doit bâtir son identité distinctive et son avantage comparatif sur la promotion d'une recherche de qualité, en lien avec le secteur agricole et rural qui constitue son domaine de concentration privilégié. Des progrès significatifs ont été réalisés dans ce cadre, ce qui a permis à l'organisation de renforcer son leadership institutionnel et son positionnement stratégique sur des problématiques de recherche majeures en rapport avec sa vision et ses missions.

Le travail de mise en place d'un agenda de recherche est quasiment achevé et devra garantir l'initiation d'au moins un (1) projet de recherche par an. Par conséquent, les efforts devront être davantage orientés vers le renforcement de la qualité des ressources humaines, le contrôle de qualité des productions de l'IPAR et la promotion d'une veille stratégique et prospective.

Mobiliser des ressources humaines de qualité :

Des progrès importants ont été enregistrés dans la mise à disposition de ressources humaines de qualité qui sont mobilisées sur des thématiques de recherche précises. Il importe de maintenir cette dynamique qui s'est renforcée sur toute la période de mise en œuvre du plan stratégique 2010-2015. Il s'agira, dans le cadre du nouveau plan stratégique, d'investir dans la formation des jeunes et d'élargir la base de partenariat au plan scientifique en s'ouvrant davantage aux chercheurs confirmés tout en valorisant le statut de chercheur associé.

L'IPAR a testé et réussi à promouvoir un mécanisme d'évaluation externe par les pairs qui participe de la gouvernance globale du système avec un effort innovant d'institutionnalisation de la démarche qualité. Un protocole a été défini dans ce cadre pour assurer le contrôle de qualité des documents internes par les pairs. Le défi de contrôle de qualité des documents produits reste d'actualité. Il s'agit là d'une activité majeure qu'il importe de consolider pour intensifier la production scientifique et la maintenir à un niveau de qualité très élevé.

Assurer la veille stratégique et prospective :

D'importants efforts ont été consentis pour positionner constamment l'IPAR sur son cœur de métier qui fonde sa raison d'être. L'exigence d'avoir un mécanisme de veille participe d'une logique d'anticipation par laquelle l'institution se positionne comme un acteur majeur de changement. En effet, l'organisation a investi un domaine dans lequel les évolutions sont rapides et complexes. Il s'agit, par conséquent, de travailler à renforcer sa capacité d'anticipation et créer ainsi les conditions d'affecter les dynamiques de développement en œuvre aux plans national, régional et international.

C'est en renforçant sa fonction de veille stratégique et prospective que l'IPAR pourrait contribuer à éclairer les décideurs politiques.

» Axe stratégique 3 : renforcer les capacités des acteurs

A travers cet axe, il s'agit de renforcer les capacités des acteurs en tirant largement profit des résultats de la recherche développée par l'institution pour favoriser le changement. En renforçant les capacités des acteurs de changement à partir des résultats de la recherche, l'IPAR se donne les moyens d'influencer les politiques.

Les cibles visées par cet axe sont constituées par les représentants de l'Etat, du Parlement, du secteur privé, des organisations de la société civile, y compris la société civile paysanne et des journalistes. En ce qui concerne cette dernière cible, des initiatives ont été développées pour renforcer leurs capacités mais elles méritent d'être systématisées et élargies, en prenant en charge la demande sous régionale.

» Axe stratégique 4 : Promouvoir le dialogue politique et la mise en débat

Cet axe vise à amener les parties prenantes, notamment l'Etat, le secteur privé et la société civile, à dialoguer autour d'enjeux de développement dans une optique de changement. L'IPAR se positionne en facilitateur, en apportant du contenu et en dynamisant les processus.

Pour bâtir ses interventions sur des principes d'équité, l'IPAR devra anticiper sur les risques d'asymétrie dans le jeu des acteurs en travaillant à renforcer les capacités de ces derniers avant de lancer le dialogue. Cela passe par la création d'espaces de dialogue politique équilibré, franc et direct entre parties prenantes d'égale dignité.

La stratégie d'intervention consiste à valoriser les résultats de recherche en impulsant des processus de mise en débat et de dialogue autour des matériaux scientifiques produits par l'Association. Les actions à développer couvriront la sensibilisation, la capitalisation d'expériences, le développement de supports de diffusion des résultats de la recherche. La mise sur pied d'une composante de gestion des connaissances relève de cette préoccupation.

» Axe stratégique 5 : Promouvoir la pérennité/durabilité institutionnelle

L'IPAR est une organisation jeune dont les interventions sont encore largement dépendantes de financements extérieurs. Cette situation pourrait, à terme, entamer l'autonomie de l'organisation et la mettre dans des situations de vulnérabilité face à des chocs imprévus. Il s'agit, donc, à travers cet axe, de permettre à l'institution de garantir la durabilité/pérennité de ses actions en développant des capacités de mobilisation de ressources internes et de financement propre pour faire face à des situations imprévisibles et soutenir des chocs.

L'objectif de disposer d'un siège fonctionnel fixé par l'association IPAR pourrait constituer un indicateur important dans l'autonomisation institutionnelle qui se traduira par un recours modéré à des financements extérieurs. L'élaboration en cours d'une stratégie et d'un plan de mobilisation des ressources et la formation des administrateurs de l'IPAR dans le sens de la mobilisation des ressources constituent des signaux encourageants dans le processus d'autonomisation financière de l'IPAR.

4. Thématiques prioritaires de recherche

L'agenda de recherche défini dans le plan stratégique 2010-2015 reste globalement d'actualité. En effet, les attentes des acteurs pour le présent plan confirment l'essentiel des thématiques sur lesquelles l'IPAR travaille.

Dans le nouveau plan stratégique, l'activité de recherche sera développée autour de cinq (05) thématiques majeures :

- Transformation structurelle de l'agriculture
- Migration et emploi des jeunes
- Changements climatiques
- Objectifs de développement durable (ODD)
- Gouvernance des ressources naturelles et foncières

4.1. La transformation structurelle de l'agriculture

Cette thématique renvoie à l'axe 1 du PSE, « transformation structurelle de l'économie et croissance ». Elle établit un lien direct avec la vision politique qui sous-tend les interventions dans le moyen et long terme avec pour ambition de faire de l'agriculture le moteur de la croissance. La prise en compte de cette thématique devra permettre à l'IPAR d'avoir un alignement critique sur les documents de politiques de l'Etat et sur les initiatives sous régionales en matière de développement agricole et rural, à travers trois (03) pistes prioritaires de recherche :

La productivité et le développement des chaînes de valeur :

les principaux enjeux et défis liés à la compétitivité et le développement des chaînes de valeurs pourraient constituer autant de directions de recherche pour l'IPAR : (i) le renforcement de l'organisation des acteurs autour des filières agricoles ; (ii) le renforcement des capacités productives des acteurs ; (iii) l'amélioration de la qualité des produits ; (iv) l'amélioration des conditions de commercialisation ; (v) la valorisation de la production à travers la transformation industrielle pour générer de la valeur ajoutée.

La sécurité alimentaire et nutritionnelle :

Les créneaux de recherche à investir portent sur l'approche de la notion de résilience en rapport avec des expériences réussies sur le terrain, l'articulation entre sécurité alimentaire et résilience, l'impact des changements climatiques sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la protection sociale et le développement de l'agriculture à travers la mise en place de filets sociaux et autres mécanismes de protection, etc. Dans ce cadre, les initiatives endogènes développées par les populations à la base constituent un champ d'investigation privilégié.

La protection sociale :

Enjeux d'aider les décideurs et les autres parties prenantes à mieux adresser les problématiques suivantes à travers les questions relatives à :

- Comment articuler la protection sociale et les politiques agricoles pour promouvoir une stratégie coordonnée en faveur du développement rural et de la réduction de la pauvreté;
- Comment intégrer la protection sociale dans les stratégies et les plans d'investissement pour renforcer la résilience et l'adaptation aux chocs;
- Comment aider les gouvernements à développer des systèmes innovants de protection sociale dans les zones rurales;
- Comment soutenir les autres parties prenantes, y compris les organisations de la société civile, dans le développement d'initiatives endogènes de protection sociale en milieu rural

4.2. Migration et emploi des jeunes

Au Sénégal, la problématique de l'emploi, notamment des jeunes, demeure cruciale et constitue un enjeu majeur pour l'Etat. La persistance de la pauvreté, notamment en milieu rural et périurbain, l'extrême jeunesse de la population, l'exode vers les villes, l'émigration pour motif économique sont autant de facteurs qui posent avec acuité la question de l'emploi. Face aux défis que constituent le chômage et le sous-emploi des jeunes, le Gouvernement avec l'appui des partenaires techniques et financiers a

pris un ensemble de mesures et a mis en œuvre un certain nombre de programmes au cours de ces dernières années. Ces efforts, bien qu'ayant donné des résultats importants, n'ont pas encore permis de relever tous les défis. Il s'y ajoute que l'entrée en jeu du phénomène migratoire a rendu plus complexe la problématique de l'emploi des jeunes.

En tirant largement profit des résultats du projet « Emploi des jeunes et migration en Afrique de l'Ouest » (EJMAO), l'IPAR pourrait aider à : (i) promouvoir des stratégies innovantes pour lutter contre le chômage des jeunes et (ii) analyser les modèles d'affaires (agribusiness, promotion des entreprises familiales) et de financement pour la création d'emploi (iii) développer une recherche en profondeur sur les possibilités qu'offre le développement de l'agriculture notamment des chaînes de valeurs aussi bien aux niveaux national que régional, dans la création d'emplois pour les jeunes.

4.3. Changements climatiques

Alors que la demande de produits alimentaires, de fourrages, de fibres et de combustibles ne cesse d'augmenter, les changements climatiques risquent de dégrader irrémédiablement le stock de ressources naturelles dont dépend l'agriculture. La relation entre changements climatiques et agriculture est à double sens : l'agriculture contribue à maints égards aux changements climatiques, et les changements climatiques ont généralement des répercussions négatives sur l'agriculture.

Au plan international, les pays se sont engagés dans le cadre de la COP 21 de réduire les émissions de gaz à effet de serre et apporter un soutien financier plus conséquent aux pays exposés, notamment en Afrique. Les mesures de réduction des émissions sont d'une importance critique car elles peuvent avoir un impact du fait de l'inertie du système climatique. Cependant, comme les changements climatiques se poursuivront inévitablement, il est également impératif de prendre des mesures d'adaptation. Les actions menées pour faire face aux changements climatiques et promouvoir le développement durable doivent également répondre à des objectifs importants tels que l'accès aux ressources

et aux technologies appropriées dans des conditions d'équité.

Certaines options d'atténuation avantageuses pour tous ont déjà été identifiées. Citons par exemple des méthodes d'utilisation des sols telles que le ralentissement de la mise en culture des habitats naturels, le boisement, le reboisement, des efforts accrus pour éviter la déforestation, l'agroforesterie, les systèmes agro écologiques ainsi que la régénération des sols et des zones de parcours sous-utilisés ou dégradés, et des options d'utilisation du sol telles que la séquestration du carbone dans les sols agricoles, la réduction et l'utilisation plus rationnelle des intrants azotés ; accroître la superficie des zones forestières en réduisant le déboisement et la dégradation des forêts et en améliorant leur gestion, et développer et exploiter les sources d'énergie renouvelables.

L'IPAR, dans le cadre de sa stratégie d'intervention pourrait aider à mieux documenter les mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques, développer une recherche d'envergure sur les effets des changements climatiques sur le développement du secteur agricole et rural assorties d'études de cas et d'expériences réussies de lutte contre les changements climatiques. Les résultats tirés de cette recherche pourraient servir de base scientifique et méthodologique au déploiement d'initiatives de plaidoyer pour amener les Etats à développer des initiatives hardies d'adaptation aux changements climatiques.

4.4. Objectifs de Développement Durable (ODD)

Lors du Sommet tenu le 25 septembre 2015, les États membres de l'Organisation des Nations Unies ont adopté un nouveau programme de développement durable portant sur un agenda de 17 objectifs et 169 cibles destinés à mettre fin à la pauvreté, à lutter contre les inégalités et l'injustice et à œuvrer à la préservation de l'environnement face aux changements climatiques, d'ici à 2030. Adopté par 193 pays, ce nouveau programme de développement durable (ODD) qui succède au programme des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), adopté en 2000, précise les actions à cibler pour la période

post-2015, de même qu'il tient compte des circonstances, des capacités et des priorités de chaque pays.

L'IPAR devrait contribuer au développement de méthodologies et documenter le processus de mise en œuvre des ODD, notamment dans le secteur agricole et rural et explorer de nouvelles grilles d'analyse et de suivi dont les résultats permettront d'alimenter le dialogue politique et nourrir les actions de mise en débat. L'objectif visé est de susciter des échanges dynamisants autour des ODD, notamment ceux en lien avec nos thématiques prioritaires et servir de creuset de partage d'expériences, aussi bien au niveau national qu'à l'échelle sous régionale et internationale.

Cela passe par la contribution à l'opérationnalisation des ODD, à travers les séances d'info-sensibilisation des acteurs, notamment la société civile, le renforcement des capacités des acteurs ministériels et l'accompagnement des acteurs à la base et l'Etat à produire des outils et des connaissances pour faciliter la mise en œuvre des ODD.

4.5. Gouvernance des ressources naturelles et foncières

Au Sénégal, la période 2013-2014 constitue un tournant décisif dans l'approfondissement de la décentralisation. La réforme engagée met en avant la question de la gestion des ressources naturelles au niveau des collectivités locales. La valorisation des espaces locaux procède de cette vision des tenants du pouvoir actuel à travers l'Acte 3 de la décentralisation. Celle-ci prône une exploitation rationnelle et durable des potentialités locales par et pour les populations. Mais la réalité de terrain reste encore marquée par des cas récurrents de dégradation de l'environnement et de pillage des ressources naturelles. Malgré les efforts importants consentis pour assurer une meilleure implication des acteurs

communautaires dans la gestion des ressources naturelles grâce à une gouvernance plus inclusive, il existe toujours un déphasage entre les actions développées par l'Etat et qui sont encadrées par tout un arsenal juridique et les initiatives endogènes développées par les communautés pour préserver et valoriser les ressources naturelles. Il s'y ajoute que les acteurs intervenant dans le domaine manquent d'outils et de moyens pour échanger et influencer les gouvernements sur l'importance de la gestion durable de l'environnement pour le développement économique et social. L'IPAR pourrait contribuer à développer ces outils et aider, par la production scientifique, à promouvoir de nouveaux cadres de gouvernance des ressources naturelles.

Les découvertes récentes de pétrole et de gaz au Sénégal sont prometteuses en termes de développement économique et social du pays. Mais, elles présentent également des risques de conflits latents ou manifestes de mise à l'écart de certains secteurs leviers du développement, notamment l'agriculture en raison des opportunités que ces ressources offrent en termes de possibilités de mobilisation de ressources financières.

A travers des études de capitalisation combinées à des recherches sur le terrain portant sur les arrangements que les populations locales mettent en place pour gérer durablement les ressources, l'IPAR pourrait aider à : (i) promouvoir une meilleure prise en compte des règles de gouvernance et d'exploitation des ressources ; (ii) contribuer à mieux documenter les mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques, assorties d'études de cas et d'expériences réussies de lutte contre les changements climatiques ; (iii) valoriser par la recherche les pratiques paysannes en la matière en vue d'arriver à une implication plus responsable des populations dans la gouvernance des ressources ; (iv) accompagner l'Etat et les acteurs locaux dans la mise en œuvre des réformes foncières (outils, capitalisation de connaissance...).

5. Modalités de mise en œuvre

5.1. Stratégie de communication

Pour donner au plan stratégique des gages de succès, il est nécessaire de développer une communication active dans le but de favoriser son appropriation par tous les membres de l'IPAR et ses partenaires. Elle sera prioritairement orientée vers les décideurs nationaux, régionaux et locaux, puis en direction de : (i) l'administration centrale et déconcentrée, (ii) les collectivités territoriales, (iii) la société civile et le secteur privé, (iv) les professionnels de la communication et des médias, (vi) les institutions universitaires et de recherche.

Une large diffusion du plan stratégique sera assurée à travers d'une part des réunions de partage impliquant tous les organes de l'Association et d'autre part à travers des ateliers de partage avec les parties prenantes. Le contenu du plan stratégique fera l'objet d'un résumé et sera présenté sur support graphique sous la forme d'une plaquette.

Une communication spécifique en direction de la communauté internationale via les TIC doit être également entretenue pour soutenir notamment les efforts de mobilisation des ressources financières en faveur de la mise en œuvre du plan stratégique.

Tous ces éléments devraient être systématisés et mieux développés dans un document de stratégie de communication qui servira de support à la mise en œuvre du plan stratégique.

5.2. Stratégie de mobilisation des ressources¹

Les efforts consentis et couronnés de succès dans la mobilisation des ressources externes seront poursuivis moyennant quelques ajustements qui vont dans le sens d'une plus grande concentration de l'Association sur son cœur de métier, la recherche. La prise en charge de la vocation stratégique et prospective de l'IPAR devra être le récep-

tacle le plus approprié de la stratégie de recherche de financement.

L'Association devra également travailler à bâtir des partenariats durables et éviter ainsi les risques d'émiettement et de dilution des efforts par une tendance trop poussée à la recherche effrénée de financements extérieurs sans liens explicites avec la vision et les missions de l'Association.

En outre, comme indiqué dans les développements précédents, l'IPAR devra travailler à disposer d'un patrimoine propre et explorer des pistes d'auto-financement d'une partie de ses interventions. Il importe ainsi que l'Association se donne les moyens d'assurer le financement de ses activités sur la base des ressources propres pour être à l'abri de risques ou chocs consécutifs à une trop grande dépendance aux financements extérieurs. Cette perspective devra faire l'objet d'une réflexion en profondeur au sein des organes pour déboucher sur la mise en place d'une stratégie de mobilisation de ressources propres.

5.3. Mécanisme de suivi-évaluation²

Le Suivi-Evaluation constitue une dimension importante de l'activité de l'IPAR. Il poursuit trois fonctions principales : (i) une fonction de redevabilité sur les actions conduites, (ii) une fonction de gestion en vue de l'amélioration de l'affectation des ressources humaines et financières, (iii) une fonction d'apprentissage, permettant d'améliorer la capacité de l'organisation à influencer sur les politiques publiques.

Le suivi-évaluation consistera à collecter et analyser de façon continue les informations concernant la mise en œuvre du plan stratégique. Il permet d'apprécier les progrès accomplis, de cerner les difficultés, faire un feed-back et de résoudre les problèmes. Des rapports périodiques, des rapports de visite ou de supervision seront produits.

1 • Voir document de stratégie de mobilisation des ressources 2017-2021

2 • Voir Document de Suivi-évaluation et gestion des connaissances 2017-2021

Une évaluation annuelle consistera en une collecte et analyse des informations sur l'efficacité et l'impact du plan stratégique. Cette évaluation devra répondre à des questions comme : Quelles sont les activités qui produisent les effets les plus importants? Quels sont les obstacles qui limitent l'impact ? Quels sont les palliatifs ?

IPAR a fait le choix stratégique de coupler le suivi-évaluation à la gestion des connaissances pour s'assurer de capitaliser sur les leçons apprises et bonnes

pratiques. Un plan de suivi, évaluation et gestion des connaissances sera développé pour accompagner la mise en œuvre du plan stratégique 2017-2021 et qui permettra de mieux valoriser les résultats de recherche à travers notamment le développement d'outils d'analyses et de mise en œuvre (ex : guides pratiques) des politiques agricoles et rurales.

Le tableau qui suit définit les résultats attendus pour les différents axes stratégiques retenus.

Axes prioritaires	Résultat en 2020	Extrants concourant à l'atteinte des résultats
Renforcer la gouvernance institutionnelle de l'IPAR	En 2020, l'IPAR dispose d'un Conseil d'Administration (CA) qui contribue à renforcer sa capacité d'influence sur les politiques publiques au Sénégal et en Afrique de l'ouest	<p>1. Pilotage : le CA veille au bon fonctionnement des organes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le CA, le comité scientifique (CS) et l'Assemblée Générale (AG) tiennent régulièrement leurs réunions statutaires ; Le CA définit et fait appliquer des règles claires et transparentes d'adhésion à l'IPAR; La composition du CA reflète les centres d'intérêts de l'IPAR (thématiques de recherche et partenaires) ; <p>2. Réseautage : les membres du CA renforcent la mise en relation de l'IPAR avec son environnement extérieur.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le CA participe au rayonnement de l'IPAR au niveau national ; Le CA participe au rayonnement de l'IPAR au niveau régional et international ; <p>3. Mobilisation des ressources : les membres du CA s'investissent dans la mobilisation de ressources de l'IPAR.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le CA contribue à mobiliser des ressources financières; Le CA contribue à mobiliser des ressources humaines; Le CA contribue à mobiliser des ressources matérielles;
Développer une recherche de qualité	En 2020, l'IPAR a développé une recherche de qualité et pertinente qui influence les politiques publiques au Sénégal et en Afrique de l'ouest	<p>1. L'IPAR élabore un agenda de recherche pertinent :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les thématiques de recherche de l'IPAR s'alignent avec les objectifs nationaux (PSE) ; Les thématiques de recherche de l'IPAR s'alignent avec les objectifs régionaux (CEDEAO/UEMOA/ODD) ; <p>2. L'IPAR mène une recherche de qualité :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les ressources humaines allouées à la recherche sont renforcées. L'expertise des chercheurs de l'IPAR est reconnue ; L'IPAR développe un bon réseau de chercheurs associés ; <p>3. Les résultats de recherches de l'IPAR influencent les politiques publiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le comité scientifique est fonctionnel ; Les résultats de la recherche donnent lieu à la publication d'articles et d'ouvrages scientifiques; Les résultats de recherche de l'IPAR sont utilisés dans les débats publics ; <p>4. L'IPAR fait de la veille et propose de la recherche prospective :</p> <ul style="list-style-type: none"> Un mécanisme de veille est mis en place et fonctionnel; IPAR propose des sujets de recherche innovants (dans la prospective) ;

Axes prioritaires	Résultat en 2020	Extrants concourant à l'atteinte des résultats
Renforcer les capacités des acteurs	En 2020, avec l'appui de l'IPAR, les parties prenantes améliorent leur compréhension des enjeux de politiques publiques et élaborent des propositions pertinentes.	<p>1. L'IPAR informe et sensibilise les parties prenantes sur la base des résultats de recherche et des informations stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les parties prenantes utilisent les résultats de recherche de l'IPAR ; • Les parties prenantes font des propositions de réforme sur la base des résultats de recherche de l'IPAR ; <p>2. L'IPAR forme les différentes parties prenantes sur la base des résultats de recherche et des informations stratégiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'IPAR dispose de plans annuels de formation ; • L'IPAR propose des webinars de formation ; • des conventions de renforcement des capacités sont signées avec des groupes clés (journalistes, parlementaires, élus locaux, etc.) ; • des outils et des méthodes sont mis à la disposition des parties prenantes (guides, livrets, etc.)
Promouvoir le dialogue politique	En 2020, l'IPAR a contribué au renforcement et à l'émergence de cadres d'échanges et de dialogue multi acteurs qui influencent les politiques publiques	<p>1. L'IPAR anime des espaces de dialogue et de réflexion à partir des résultats de recherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'IPAR intègre et est actif dans des groupes de travail influents dans ses domaines de recherche (CNRF, Cadre harmonisé d'analyse et d'identification des zones à risque et des populations en insécurité alimentaire, etc.) ; • L'IPAR intègre et est actif dans des réseaux influents au niveau national, régional et international dans ses domaines de recherche (SVN-SDG, etc.) ; <p>2. L'IPAR contribue à l'émergence de nouveaux espaces de dialogue et de réflexion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création d'espaces physiques (plateformes nationales, régionales, etc.) • Création d'espace en ligne (blogs, webinars);
Assurer la pérennité, la durabilité et la consolidation des interventions	En 2020, l'IPAR a développé ses capacités de mobilisation de ressources financières internes et externes pour assurer sa durabilité et résilience	<p>1. L'IPAR comble son gap de financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le secteur privé est engagé ; • Les sources innovantes de financement sont engagées (secteur privé, philanthropes, crowdfunding, etc.) <p>2. L'IPAR dispose de réserves :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un fonds de dotation est créé ; <p>3. L'IPAR dispose d'un siège fonctionnel</p>



INITIATIVE PROSPECTIVE AGRICOLE ET RURALE

Immeuble Bilguiss, 67, Rond-Point VDN - Ouest Foire

Tél : (221) 33.869.00.79 - Email : ipar@ipar.sn

www.ipar.sn