



PLAN STRATEGIQUE 2015– 2020

Sommaire :

- Rappel historique
- Synthèse du diagnostic
- Vision et mission d'ESF
- Objectifs stratégiques et modèles d'intervention
 - ⇒ Les groupes cibles
 - ⇒ Les objectifs stratégiques
 - ⇒ Zones d'intervention
- Politique de partenariats
- Modèle socioéconomique
 - ⇒ Stratégie de financement
 - ⇒ Gouvernance et ressources humaines
 - ⇒ Vie associative

RAPPEL HISTORIQUE

1999 : création de l'association AIDEC pour aider les familles pauvres des pays en développement

2001 : création d'Heifer France avec l'appui d'Heifer Project International

2004 : création des antennes au Togo et au Bénin

2005 : coopération avec les associations ROSA au Maroc et ASUDEC au Burkina Faso.

2006 : indépendance vis-à-vis d'Heifer International et adoption du nom Elevages sans Frontières

2008 : création de l'antenne ESF Sénégal

2013 : Création « d'Elevages et Solidarité des Familles Togolaises » (ESF-T)

2013 : Coopération avec l'association EL Ghaith en Algérie

SYNTHESE DU DIAGNOSTIC

Après 13 ans d'activités, Elevages sans frontières entame son 5^{ème} plan stratégique et analyse l'environnement et les tendances dans lesquelles s'inscrit son action en vue d'évaluer et d'adapter la pertinence de son intervention.

Face à la faiblesse des politiques nationales et l'impact limité des organisations internationales, il est impératif que les pays du Sud s'approprient les programmes de développement. Les accords internationaux priorisent l'efficacité de l'aide en encourageant une collaboration entre pays bénéficiaires et pays donateurs. D'autre part, la mondialisation des échanges, la réduction du personnel expatrié au Sud ainsi que la modification du rôle des ONG du Nord dans l'exécution sur le terrain favorisent l'implication de multiples acteurs locaux au Sud dans des microprojets.

Dans le même temps, la mobilisation des acteurs du nord se renforce. Alors que l'objectif des 0,7% du PNB dédiés à l'Aide Publique au développement par l'Union Européenne est loin d'être atteint, les ONG, notamment en France, font l'objet d'une reconnaissance plus affirmée de la part des pouvoirs publics en tant qu'acteurs des politiques de développement.

Concernant le secteur de l'élevage, si l'empreinte des activités d'élevage est mise en cause au Nord en invoquant le gaspillage alimentaire, la consommation d'énergie et l'impact sur l'environnement, l'élevage constitue un axe de développement pour les familles paysannes au Sud. Il contribue fortement au PIB agricole des pays aidés, constitue un apport alimentaire et économique. Malgré la concurrence de productions d'exportation et l'accaparement des terres par des industriels et investisseurs étrangers, l'élevage apporte des solutions dans la lutte contre la pauvreté dans la mesure où il est maîtrisé et pratiqué de façon responsable et dans des conditions respectueuses de l'environnement.

Dans ce contexte et forte de l'expérience acquise, Elevages sans frontières affirme sa vision et sa mission.

LA VISION D'ESF

Un monde paysan autonome, solidaire et acteur d'un développement équitable

ESF partage la vision d'un monde où les populations paysannes sont autonomes, collectivement moteurs de leur développement et tirent un revenu décent de leur travail.

LES VALEURS D'ESF

Respect – durabilité – solidarité – professionnalisme - transparence

Fidèle à sa neutralité politique et religieuse, ESF veille au **respect** des personnes, des cultures et de l'environnement.

Ses projets privilégient la **durabilité** de l'aide par la transmission de savoir-faire et l'évaluation de l'impact à long terme. La **solidarité** est notre principe clé appliqué à tous les niveaux de mobilisation : des donateurs qui financent un projet et initient une chaîne solidaire, aux familles bénéficiaires appliquant le principe « Qui reçoit... donne ».

L'intégration de tous les paramètres, l'accompagnement nécessaire pour le renforcement des capacités locales et la rigueur exigée dans l'utilisation des fonds requièrent des équipes **professionnelles**.

Dans l'intérêt des familles et pour la pérennité de l'association, la **transparence** est indispensable, en interne pour la traçabilité et l'analyse des résultats et en externe vis-à-vis du grand public et de bailleurs

LA MISSION d'ESF

Appuyer des communautés paysannes vulnérables pour améliorer leurs conditions de vie par la mise en place d'activités liées à l'élevage et créatrices de ressources.

L'association reconnaît que les familles paysannes sont les seules à pouvoir définir leurs besoins et leurs priorités.

Dans la continuité du plan stratégique précédent, le renforcement du pouvoir économique des familles d'éleveurs est réaffirmé comme faisant partie intégrante de notre mission.

L'élevage reste le cœur de la mission d'ESF : le microcrédit animal est la porte d'entrée de toute intervention dans une nouvelle zone.

Le périmètre des activités développées est clairement élargi au-delà de la conduite de l'élevage : des activités complémentaires, telles que le développement des productions végétales, de l'accès à l'eau ou de la commercialisation des produits issus de l'activité agricole continue de faire partie de la mission d'appui d'ESF.

LES GROUPES CIBLES

Les familles paysannes vulnérables -- celles qui vivent directement de leur activité agricole -- des pays en développement sont les cibles prioritaires des actions d'ESF.

Dans les zones marquées par une féminisation du monde rural les projets continueront à s'adresser directement aux **femmes** qui traditionnellement sont garantes des activités d'élevages et jouent un rôle prépondérant dans la sécurité alimentaire et la création de revenus pour les ménages.

OBJECTIFS STRATEGIQUES

OBJECTIF STRATEGIQUE 1 : Renforcement et développement d'élevages familiaux durables et autonomes

Dans de nombreux pays, particulièrement du Sud, l'élevage familial remplit de multiples fonctions et contribue aux moyens d'existence de plus d'1,3 milliard de familles paysannes. En effet pour un bon nombre de pays en développement, l'animal demeure l'un des piliers de l'organisation sociale des populations rurales et permet entre autres aux familles rurales de garantir un revenu d'appoint, de disposer d'une épargne sur pied, ou bien même d'assurer un apport non négligeable en protéines.

Aujourd'hui, principalement en Afrique, l'élevage jouera un rôle central dans l'alimentation des populations à forte croissance. C'est pourquoi ESF réaffirme aujourd'hui l'axe qui a forgé son action, **c'est-à-dire l'appui au renforcement et au développement d'élevages familiaux durables et autonomes**. ESF appuie leurs productions locales dans le passage d'une agriculture de subsistance à une agriculture capable de générer des revenus pour la famille.

ESF soutient les populations paysannes en plaçant **l'élevage comme un vecteur de leur développement contribuant à la réduction de la pauvreté, à la sécurité alimentaire, à la préservation de l'environnement et à la santé humaine**.

Résultats attendus :

- Les familles paysannes **améliorent leurs accès aux moyens de production** en priorité à travers le micro crédit en nature.
- Les familles paysannes et leurs organisations **augmentent leurs capacités à gérer et maîtriser leurs élevages en sachant faire appel aux services agricoles professionnels** (vulgarisation, services vétérinaires, appui techniques et économiques ...) ou en développant leur propre offre de services, afin de garantir plus de productivité, des produits animaux de qualité, et un développement économique de l'activité d'élevage.
- Les familles paysannes **s'orientent davantage vers des systèmes de production agricole autonomes et durables** en favorisant : plus de complémentarités entre production animale et végétale, et des pratiques agro écologiques.

Les activités à promouvoir ¹:

- Développer en priorité des **interventions intégrant une vocation économique du développement de l'activité d'élevage** et non uniquement de subsistance.
- Faciliter l'accès aux moyens de productions (animaux, bâtiments et matériels d'élevage...) en développant **des dispositifs de financement innovants tels que le microcrédit en animaux** et autres produits de la micro finance solidaire adaptés aux capacités et besoins des éleveurs.
- S'appuyer davantage sur les **services agricoles** existants qu'ils soient privés ou étatiques, sur les fédérations paysannes et autres acteurs de développement présents sur le territoire d'intervention (ONG locales ou étrangères).
- Soutenir les dispositifs de santé animale de proximité en privilégiant **la prévention**.
- **Renforcer les capacités des petits producteurs et de leurs organisations à défendre leurs droits** auprès des décideurs politiques.
- Renforcer le diagnostic de départ, les indicateurs de suivi et l'évaluation finale en vue de mesurer la croissance des revenus familiaux.

OBJECTIF STRATEGIQUE2 : Aide à la valorisation des productions agricoles

La population du continent africain va encore croître très fortement ces prochaines années. Son agriculture est cependant peu développée et les villes constitueront un débouché de plus en plus important pour les productions agricoles locales. Les Etats auront tout intérêt à favoriser les produits locaux pour éviter une importance trop grande de produits alimentaires et des sorties massives de devises.

ESF a pendant plus de 10 ans peu appuyé la valorisation des produits (sauf création de fromagerie). Aujourd'hui l'association souhaite aller plus loin en aidant systématiquement à la valorisation des productions agricoles. C'est vraiment un chantier nouveau car il signifie qu'un nouveau projet doit intégrer cette composante dans l'étude préalable.

ESF propose d'accompagner et de soutenir les familles paysannes afin qu'elles s'organisent pour valoriser et commercialiser leurs produits sur les marchés locaux, régionaux et nationaux.

Résultats attendus :

- Les familles paysannes **améliorent leurs capacités à proposer des produits à commercialiser** adaptés à la demande, en optimisant la quantité et la qualité des produits.
- Les familles paysannes **s'organisent et s'appuient sur leurs organisations pour développer et accéder aux services** (accès à l'information : prix, volumes,..), **regrouper l'offre de produits**, et ainsi **accéder à des marchés plus rémunérateurs**.
- Les organisations paysannes représentant les familles et les partenaires **participent davantage aux espaces de concertation régionaux pour soutenir les productions locales**.

¹ Les activités ne seront pas nécessairement portées par ESF puisque l'association projette dans sa stratégie de partenariat d'intervenir davantage avec une approche pluridisciplinaire pour la mise en œuvre de son action en favorisant plus de rapprochement avec d'autres acteurs experts et légitime dans les domaines d'activités recherchés.

Les activités à promouvoir ²::

- Développer des **capacités d'analyse des productions agricoles** pour **comprendre et identifier les options favorables à la commercialisation des produits**.
- Aider les organisations paysannes à **planifier leurs productions** (dates, quantités) **et à répondre aux normes et aux standards de qualité exigés** par les acteurs des filières agroalimentaires et les consommateurs.
- Aider les organisations paysannes à **organiser l'offre** (contrôle, collecte, stockage, transport,...), à **s'informer** sur les prix du **marché** et à **négoier la vente de leurs produits avec les autres acteurs de la filière** (commerçants, transformateurs,...).
- Favoriser **l'accès** des organisations paysannes à **des financements adaptés** venant des institutions de micro-finance.
- Faciliter la **concertation entre les différents acteurs des filières** permettant ainsi la réalisation d'accords commerciaux, d'alliances stratégiques entre producteurs et transformateurs.

ZONES D'INTERVENTION

ESF garde une stratégie d'implantation maîtrisée

Plutôt qu'une extension géographique ESF se focalise sur l'impact et la pérennité de son action dans les pays d'intervention actuels.

Le nombre de pays d'intervention devrait rester stable dans les 5 ans à venir.

Le retrait de certains pays est envisageable à terme en veillant à ne pas compromettre la pérennité de leurs activités.

Les partenariats futurs avec d'autres organisations locales ou internationales peuvent être un facteur déterminant dans le choix des zones géographiques des pays existants de nos futurs projets.

Cette implantation dans la durée permet de s'appuyer sur des partenariats pérennes grâce auxquels la légitimité d'ESF se trouve renforcée, d'apporter une réponse à long terme aux problématiques des familles paysannes et de renforcer durablement les capacités des acteurs locaux à coopérer en synergie au profit des populations.

Des critères de sélection pour une action pérenne :

- ESF intervient dans des pays ou zone où la **sécurité** des bénéficiaires, des équipes locales et des salariés en mission n'est pas menacée par des tensions et instabilités politiques, religieuses, de nature criminelle ou terroriste. L'association donne priorité à des pays ou **régions francophones**, dotés d'une proximité culturelle. Un environnement politique qui favorise le développement de l'agriculture paysanne et la présence d'une culture de l'élevage sédentaire sont des atouts pour la réussite à long terme des programmes.
- ESF doit s'appuyer sur des **partenaires fiables** partageant les mêmes valeurs qu'ESF et prêts à développer les activités liées aux 2 axes stratégiques de l'association.

²Les grandes activités ne seront pas nécessairement portées par ESF puisque l'association projette dans sa stratégie de partenariat d'intervenir davantage avec une approche pluridisciplinaire pour la mise en œuvre de son action en favorisant plus de rapprochement avec d'autres acteurs experts et légitime dans les domaines d'activités recherchés.

POLITIQUE DE PARTENARIATS

ESF s'adapte aux mutations en capitalisant les acquis

Au départ ESF a travaillé en partenariat avec des ONG françaises (Enfants de Bosnie, CCFD pour le Kosovo), puis avec des partenaires administrés par Heifer International (avec les pays de l'Est et Haïti). Ensuite ESF s'est implanté au Togo, Bénin, et Sénégal (antennes d'ESF) ainsi qu'au Maroc avec l'association ROSA. ESF appuie aussi des partenaires locaux autonomes comme ASUDEC (au Burkina Faso) le CEHPAPE (à Haïti) et El GHAITH (en Algérie) ainsi que le Kosovo et l'Albanie devenus indépendants. ESF Togo aujourd'hui Elevages et Solidarité des Familles Togolaises est désormais en phase d'indépendance.

ESF fait évoluer son mode de coopération sans rupture en privilégiant l'autonomisation des partenaires locaux

Accompagner certains partenaires dans leur autonomisation

Des partenaires comme ESF-T, ROSA doivent être accompagnés vers l'autonomie. Cette démarche va bien au-delà d'une identité juridique indépendante, elle passe aussi par un renforcement des capacités locales à identifier, diagnostiquer, gérer, suivre et évaluer des projets et à trouver des cofinancements locaux. Cela nécessite un accompagnement méthodologique renforcé de la part d'ESF.

Passer de la notion « d'antenne ESF » à celle de partenaire

Les antennes existantes, ESF Bénin et Sénégal, seront accompagnées dans une démarche d'autonomisation. Ce sera par ailleurs un atout à valoriser auprès des bailleurs tendant à soutenir de plus en plus des structures locales indépendantes.

Poursuivre la coopération avec les autres partenaires

ESF souhaite poursuivre la coopération avec les autres partenaires, dans la mesure où leurs priorités et leurs valeurs restent en phase avec celles d'ESF.

Une coopération basée uniquement sur un appui financier ne reste envisageable que dans la mesure où elle prolonge ou renouvelle un partenariat initié auparavant avec un appui technique et/ ou méthodologique. Cette coopération doit avoir aussi pour but de cofinancer un projet lié aux axes stratégiques d'ESF et de favoriser le cas échéant la pérennité de la structure locale.

ESF souhaite développer une stratégie de réseaux basée sur la complémentarité

Les activités appuyées par ESF ne sont pas seulement focalisées sur l'installation d'élevage par microcrédit en animaux mais aussi sur des activités complémentaires (maraîchage, accès à l'eau, valorisation des produits). La nécessité de s'adapter au contexte et aux besoins des bénéficiaires implique une flexibilité dans l'organisation de l'intervention, le choix des compétences et la pluridisciplinarité des expertises.

De ce fait, ESF a intérêt à développer la coopération avec d'autres acteurs aux compétences complémentaires pour la mise en place de programmes pluridisciplinaires.

ESF souhaite :

- **Travailler avec des ONG locales professionnelles** du secteur de l'élevage ou impliquées dans des activités complémentaires, ainsi qu'avec des **acteurs institutionnels** (ministères, services régionaux) afin de renforcer la qualité et l'impact des programmes. Ces partenariats peuvent initier des coopérations dans le cadre d'autres projets que ceux soutenus par ESF.
- **Impliquer les organisations paysannes** (OP) en vue d'une part de regrouper l'offre des petits producteurs pour la vente de leurs produits et d'autre part de capitaliser l'expérience collective.
- **S'enrichir davantage des compétences et de l'expérience d'autres acteurs au Nord : organisations de la solidarité internationale Nord/Sud mais aussi des experts et consultants** agissant dans des

domaines communs ou complémentaires. Ces synergies contribuent aussi à renforcer la légitimité de l'action et celle des partenaires locaux d'ESF.

Cette stratégie de partenariat en réseau favorise la pérennité de l'aide permettant ainsi à ESF de se consacrer à ses axes stratégiques et domaines d'intervention.

MODELE SOCIO-ECONOMIQUE

ESF cherche à améliorer l'efficacité de son modèle économique et à renforcer sa base sociale

Le modèle socio-économique actuel d'ESF est basé sur la professionnalisation des équipes, des financements sécurisés majoritairement issus du grand public et la base sociale bénévole (administrateurs, membres et bénévoles).

Or ESF, en tant qu'Organisation de Solidarité Internationale, est confrontée à une conjoncture économique fragilisante, à des incertitudes sur le plan législatif et à une concurrence accrue entre associations face à des donateurs et bailleurs de plus en plus sélectifs et exigeants.

Son modèle socio-économique doit s'adapter. Une évolution vers des programmes multidisciplinaires, une meilleure visibilité pluriannuelle, et de nouvelles approches de collecte au nord et au sud sont autant d'opportunités à exploiter et de défis à relever.

Le modèle économique privilégie le réalisme et la rentabilité pendant les 5 ans à venir.

- L'évolution du modèle économique devra être **en cohérence avec les besoins pluriannuels** formulés dans chaque pays. Cette adaptation conditionnera le rythme de croissance des financements, l'équilibre entre les différentes sources de collecte et la répartition des objectifs entre financements du siège et financements locaux.
- ESF continuera à s'appuyer sur **un modèle économique hybride**, financé grâce à la générosité du public, des financements de bailleurs privés et des subventions publiques.
La forte prédominance actuelle des fonds issus de la générosité du public permet de sécuriser les ressources mais reste lourde en investissement à l'échelle de la structure. La priorité sera d'améliorer la rentabilité des activités de collecte afin d'augmenter la part des fonds dédiées aux missions dans les pays.
 - **ESF prévoit de poursuivre le rééquilibrage des ressources**, avec une augmentation de la part des fonds issus des bailleurs privés et publics. **L'augmentation et la diversification des fonds privés** impliquent la poursuite des efforts auprès des fondations et fonds de dotations et également une forte intensification des recherches d'entreprises mécènes.
 - ESF s'efforcera d'**élargir les sources de la générosité du public** grâce à une diversification des approches et un renforcement des relations donateurs. ESF pourra s'appuyer entre autre sur l'atout mobilisateur que représente le QRD (« Qui Reçoit Donne »).
- Il est nécessaire de développer le cofinancement institutionnel, en France et sur le terrain. Les bailleurs publics ayant tendance à privilégier le financement direct de programmes dans les pays où agissent les acteurs locaux, il s'agit donc pour ESF de **renforcer le lobbying auprès des bailleurs et parallèlement les capacités des partenaires** à solliciter et obtenir des financements locaux.

Dans ce contexte d'autonomisation des partenaires locaux, le souci permanent d'ESF restera de privilégier la transparence et le devoir d'information vis-à-vis de ses donateurs et bailleurs.

ESF n'a pas vocation à soutenir des projets sur de très longue durée. ESF se retirera progressivement lorsque des financements complémentaires seront trouvés par les partenaires locaux, et lorsque les produits valorisés apporteront les revenus espérés par les familles. Cette baisse progressive des financements d'ESF sera envisagée très tôt et ira dans le sens de l'autonomie des structures locales. L'impact des actions menées sur les revenus familiaux sera un indicateur essentiel.

La gouvernance d'ESF se veut impliquée et participative

Le Conseil d'Administration cherchera à s'ouvrir à de nouveaux membres, dans le respect de ses statuts et en cohérence avec ses priorités stratégiques.

Les Comités projets et développement des ressources devront remplir plus efficacement leur fonction d'analyse et de décision sur des questions soulevées par l'équipe salariée. Leur fonctionnement sera appelé à être révisé.

ESF engagera une réflexion sur l'organigramme du Siège pour se mettre en adéquation avec les orientations stratégiques de ce plan.

ESF engagera aussi une réflexion sur l'élargissement de sa base de membres en vue d'amplifier et dynamiser son rayonnement.

ESF engagera également une réflexion sur sa participation à des structures de plaidoyer.

Parallèlement ESF réfléchira aux moyens d'être plus visible dans le domaine de la solidarité internationale.