



Faire de l'IPAR  
un **Think Tank** de référence  
en Afrique, catalysant des  
transformations économiques  
et sociales porteuses  
d'un développement durable,  
inclusif et équitable dans lequel  
les agricultures familiales  
joueront un rôle  
déterminant.

# PLAN STRATÉGIQUE 2024-2028

# Table des matières

<b>Préface</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>1. Un contexte de changements et la recherche de nouveaux équilibres</b>	<b>5</b>
<b>2. Cadre stratégique</b>	<b>7</b>
2.1. Vision, mission et valeurs	7
2.2. Objectifs	8
2.2.1.Objectif global	8
2.2.2.Objectifs spécifiques	8
2.3. Axes stratégiques	8
2.3.1. Renforcer et diversifier notre recherche selon les standards de qualité	8
2.3.2. Renforcer les capacités de l'IPAR et de ses partenaires	9
2.3.3. Promouvoir le dialogue politique et la mise en débat	10
2.3.4.Renforcer la gouvernance institutionnelle de l'IPAR	10
2.3.5.Promouvoir la stabilité et durabilité institutionnelle de l'IPAR	11
<b>3. Thématiques prioritaires</b>	<b>12</b>
3.1. Devenir des exploitations familiales agricoles et rurales	13
3.2. Gouvernance inclusive des ressources naturelles et foncières	13
3.3. Objectifs de développement durable et territoires en transition	14
3.4. Systèmes alimentaires durables, résilients et nutritifs et politiques agro-sylvo-pastorales et halieutiques	15
3.5. Jeunes, femmes et stratégies entrepreneuriales, et de mobilité	17
<b>4. Modalités de mise en œuvre</b>	<b>19</b>
4.1. Une communication repensée pour s'adapter aux mutations techniques et aux nouveaux défis	19
4.2. Stratégie de mobilisation de ressources	19
4.3. Mécanismes de suivi- évaluation	19
<b>5. Budget prévisionnel</b>	<b>20</b>

# Préface



L'exécution du troisième plan 2017-2021 a permis à IPAR, malgré l'avènement inattendu de la COVID-19, de renforcer les acquis majeurs des plans précédents et de réaliser de nouvelles avancées. C'est ainsi que les connaissances et les données issues des études et des activités de recherche ont contribué entre autres à éclairer le débat sur les politiques et les stratégies de gestion de cette crise par les différentes parties prenantes au niveau gouvernemental et des principales filières agro-sylvo-pastorales et halieutiques. C'est ici l'occasion de remercier l'ensemble des partenaires qui ont maintenu leur confiance et leur soutien à l'IPAR en ces moments critiques.

L'élaboration et la mise en œuvre du présent plan s'inscrivent dans une perspective de consolidation des fondements organisationnels de l'institution, de la qualité de sa recherche et de sa contribution à l'amélioration du niveau du dialogue sur les politiques sectorielles et à renforcer les capacités des acteurs dans la prise en charge des enjeux et des défis majeurs qui marqueront sa période d'exécution.

Le nouveau contexte est en effet caractérisé par une reconfiguration de l'ordre économique et politique mondial résultant aussi bien des conséquences de la COVID-19, du conflit russo-ukrainien et du changement climatique. Pleinement touchés par cette nouvelle donne, le continent en général et l'Afrique de l'ouest en particulier devront faire face, en plus de la persistance de conflits armés et des troubles socio-politiques dans divers pays, à la transition démographique et la tension qu'elle crée sur l'accès aux ressources et aux services sociaux.

Le troisième plan stratégique de l'IPAR mettra l'accent sur la transformation des exploitations familiales agro-sylvo-pastorales et halieutiques, par une démarche partenariale et collaborative orientée vers la production de données et de connaissances pertinentes, d'analyses stratégiques et prospective, tout en s'appuyant sur les progrès scientifiques et les innovations technologiques existantes.

La réalisation de cet objectif majeur nécessitera une mobilisation renouvelée des membres de l'association IPAR, du dynamisme et de l'ouverture de sa direction exécutive. Mais cela ne suffirait pas sans la confiance et le soutien engagé de partenaires partageant la pertinence de nos orientations et de notre stratégie.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et espérons que ce plan nous permettra de développer de nouveaux partenariats fructueux avec vous, ou d'autres organisations, pour le bénéfice de politiques de développement plus inclusives, plus durables et qui mettent les exploitations familiales au centre de leur réflexion.

**Dr Taïb Diouf**

Président du conseil d'administration

# Introduction

## Au terme de quinze ans d'existence et de progrès, s'ouvre une nouvelle période d'opportunités et de défis

L'élaboration de ce troisième plan stratégique 2024-2028 coïncide avec le seizième anniversaire de l'IPAR. Après une période de transition en 2022 et 2023, suite à la Pandémie de la COVID-19, ce plan représente une étape cruciale pour nous permettre de poursuivre et consolider notre travail. Il doit aussi nous permettre de consolider nos acquis et de poursuivre notre montée en puissance comme un think tank leader et influent au Sénégal et dans la sous-région ouest africaine. L'IPAR après avoir fait preuve de sa résilience face à de nombreuses crises économiques, politiques, sanitaires (COVID-19) et climatiques entend réaliser cet objectif dans un contexte de bouleversements profonds et d'incertitudes au niveau mondial, sous-régional et national.

Notre précédent plan stratégique avait pour ambition de consolider les performances organisationnelles et de créer des espaces de réflexion stratégique et prospective ouverts et basés sur des évidences scientifiques. Au cours de cette période, l'IPAR s'est affirmée comme un laboratoire d'idées reconnu pour la qualité de ses recherches et de ses analyses, sur des sujets majeurs au plan national, ouest africain et mondial comme : la question foncière, le changement climatique, l'emploi des jeunes, l'équité genre, le financement de l'agriculture, la gestion et l'exploitation des ressources naturelles, la transition agroécologique et les Objectifs de Développement Durable.

Cette reconnaissance s'est aussi traduite par la mise en place de nombreux projets de recherche et programmes structurants et multi-acteurs dans des pays de la sous-région et au-delà. Des programmes ont été ainsi développés sur les changements climatiques avec des chercheurs d'institutions de renommée internationale à travers le programme AgMIP. Cette diversification des programmes de recherche et de développement témoigne de l'attractivité de l'institution qui s'est traduite par l'ouverture de bureaux en Mauritanie et au Niger à la demande de partenaires locaux.

La qualité du travail de l'IPAR et son leadership ont valu au Dr Ibrahim HATHIE, chercheur émérite, d'être l'un des trois africains sélectionnés par le Secrétariat général des Nations-Unies pour faire partie du groupe des quinze scientifiques identifiés au niveau mondial comme rédacteurs du rapport mondial sur le développement durable 2023.

L'IPAR a, par ailleurs joué un rôle d'avant-garde dans la création en 2017, du réseau des Think tanks de l'UEMOA dont elle assure la présidence. Au Sénégal l'IPAR est chargée de la coordination de la plateforme de la gouvernance foncière et du Réseau sénégalais des Think tanks (SENRTT).

La formation de jeunes chercheurs, notamment africains, a été un des axes sur lesquels l'IPAR s'est investi avec des succès indéniables. A cela s'ajoutent son ancrage dans les territoires ouest africains et sa disponibilité à servir et à se mobiliser pour accompagner ses partenaires paysans, du secteur privé formel et de l'Etat. En dépit de la pandémie de la COVID-19, l'IPAR a démontré sa résilience en faisant l'acquisition en 2021 d'un immeuble de cinq étages pour

y établir son siège à Dakar, dans la commune de Ngor, qui constitue un élément essentiel de pérennité institutionnelle.

Toutefois, pour se maintenir sur cette trajectoire et franchir de nouvelles étapes dans le sens des orientations définies par ses membres, l'IPAR devra suppléer aux insuffisances subsistantes et lever les contraintes qui, dans son organisation et son fonctionnement, peuvent s'y opposer. L'animation de la vie associative, en l'adaptant au contexte en profonde mutation, la réduction de la dépendance vis-à-vis des partenaires financiers et la valorisation optimale des résultats de recherche et études réalisés au sein de l'IPAR, constituent des défis à relever.

Le processus d'élaboration de ce plan stratégique, piloté par le Conseil d'Administration dans sa fonction d'impulsion et d'orientation, a été totalement internalisé. Il est le produit d'une démarche itérative et participative animée par la Direction exécutive à travers la mise en place d'un groupe de réflexion stratégique (GRS).

Le présent document issu de cet exercice comprend, en plus de la préface et de l'introduction :

1. Une présentation des éléments marquants du contexte international, sous-régional et national;
2. Le cadre stratégique;
3. Les thématiques prioritaires;
4. Les modalités de mise en œuvre et de suivi;
5. Le budget prévisionnel.

## **1. Un contexte de changements et de recherche de nouveaux équilibres à différentes échelles**

Le nouveau plan stratégique intervient à un moment où on note une remise en question des équilibres précédents à travers des conflits ouverts ou larvés à différentes échelles sur fond du changement climatique. A cela s'est ajouté la survenue de la COVID-19 qui a constitué un choc violent pour les économies de tous les pays et qui a réveillé des velléités de repli sur soi et de définition de nouvelles stratégies de protection et de souveraineté dans divers domaines (économique, militaire, énergétique, alimentaire...).

En Afrique et notamment en Afrique de l'ouest ces évolutions et mutations ont aiguisé les tensions sociales et politiques favorisant un climat de conflits à différents niveaux et d'envergures variées. Tout en faisant planer de lourdes menaces sur la stabilité et la paix sociale dans la sous-région, cette situation est aussi porteuse d'opportunités pour construire un nouvel ordre garantissant une paix durable bâtie sur une croissance économique inclusive et équitable et le mieux-être de tous, particulièrement des jeunes sans perspective d'avenir, dans une société qui retrouve les valeurs fondamentales du vivre ensemble.

Le nouveau plan stratégique de l'IPAR devra, dès lors, s'atteler à contribuer à cette construction en fournissant aux acteurs des données fiables, des analyses et des capacités pouvant inspirer leur réflexion et avoir des effets de levier sur leurs actions destinées à relever les défis majeurs et à saisir les opportunités d'ordre social, économique, scientifique et technologique.

L'Institution devra pour ce faire, améliorer, affiner sa compréhension de cet environnement complexe et des facteurs qui animent ses évolutions, afin de mieux nourrir une réflexion prospective essentiellement centrée sur les futurs possibles des agricultures et des exploitations

familiales au niveau national et sous-régional.

Une attention particulière sera accordée aux problèmes démographiques et leurs conséquences en termes: (i) d'écart croissant entre la production et l'augmentation des besoins alimentaires et nutritionnels, (ii) de pression et de tension sur les ressources naturelles, (iii) de demande de services sociaux et de travail pour les cohortes massives de jeunes qui arrivent annuellement sur le marché et dont une partie importante entreprend sans relâche une migration fatale vers l'occident («les pirogues de la mort»). Le nouveau plan de l'IPAR va se dérouler dans un contexte sénégalais d'exploitation de nouvelles ressources pétrolières et gazières qui vont offrir des opportunités d'amélioration des investissements et de modernisation des moyens de production et des systèmes alimentaires. L'IPAR devra aider les acteurs à saisir au mieux ces opportunités et à gérer les risques et menaces liés à cette exploitation sur l'environnement, sur les différents secteurs de l'économie et sur la société.

Au demeurant, au-delà de ses forces, l'IPAR a identifié des insuffisances que l'actuel plan stratégique tentera de résorber, en maximisant ses chances pour saisir les opportunités existantes et contournant les menaces pour assurer sa viabilité et sa durabilité institutionnelles.

## ANALYSE SWOT

<b>Forces</b>	<p><b>Facteurs internes ou des attributs de l'IPAR qui peuvent aider à l'atteinte de ses objectifs.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un leadership reconnu sur les questions de développement agricole et rural</li> <li>• Reconnaissance du leadership de l'IPAR au niveau sous régional (Présidence du réseau Think Tank UEMOA, membre fondateur du réseau WattNet de l'Afrique de l'ouest)</li> <li>• Prise en compte de la dimension genre dans la composition de l'équipe et dans les activités de recherche</li> <li>• Autonomie institutionnelle en tant que Think-Tank</li> <li>• Création d'un environnement favorable à la recherche, au renforcement de capacités et au dialogue politique (développement de relations partenariales multiformes favorables à la recherche, au renforcement de capacités et au dialogue)</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>	<p><b>Facteurs internes ou attributs de l'IPAR qui pourraient être dommageables à l'IPAR ou l'empêcher d'atteindre ses objectifs.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dysfonctionnement de certains organes statutaires de pilotage (AG et CS) et insuffisances dans la cogestion de la gouvernance par le CA et la DE</li> <li>• Animation insuffisante de la vie de l'association IPAR par ses membres ;</li> <li>• Organisation déficitaire concernant les publications scientifiques</li> <li>• Faiblesse des ressources propres</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<p><b>Facteurs externes ou des conditions pouvant aider l'IPAR à atteindre ses objectifs.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expression de besoins de recherches et d'analyses prospectives par divers acteurs du secteur agricole et rural</li> <li>• Regain d'intérêt pour l'agriculture africaine en lien avec la question alimentaire, le changement climatique et la dégradation de l'environnement (décideurs politiques et bailleurs de fonds)</li> <li>• Confiance des partenaires techniques et financiers</li> <li>• Positionnement pionnier sur des thématiques et défis phares du monde actuel (ODDs, Changements climatiques, sécurité alimentaire et nutritionnelle)</li> <li>• Accroissement des budgets allouées aux institutions/ expertises locales chez plusieurs PTF dont l'USAID.</li> </ul>
<b>Menaces</b>	<p><b>Facteurs externes ou des conditions néfastes pouvant empêcher l'IPAR d'atteindre ses objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raréfaction des appuis institutionnels</li> <li>• Réduction des fonds accessibles en rapport avec la crise économique et financière internationale</li> <li>• Hostilité ou désaccord de partenaires stratégiques par rapport aux résultats produits par l'institution</li> </ul>

## 2. Cadre stratégique

### 2.1. Vision, mission et valeurs

#### Vision

Être un Think Tank de référence en Afrique, catalysant des transformations économiques et sociales porteuses d'un développement durable, inclusif et équitable dans lequel les agricultures familiales joueront un rôle déterminant.

#### Mission

Contribuer au développement économique et social du Sénégal et de la région ouest africaine par la création d'espaces d'échanges et de débats fondés sur les résultats d'une recherche stratégique et prospective rigoureuse, en lien étroit avec les défis actuels et futurs des économies agricoles ouest africaines et des exploitations familiales en particulier.

#### 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 et du développement durable, inclusif et équitable des pays africains
- **Objectivité** : nos activités sont adossées sur des valeurs d'indépendance, de probité de nos chercheurs et d'intégrité de nos démarches.
- **Transparence** : nos rapports avec les partenaires et les décideurs reposent 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 dans 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 et collective souhaités.
- **Équité** : Nous nous abstenons et œuvrons à éliminer toute discrimination fondée sur le sexe, la hiérarchie de caste, l'ascendance, l'âge, l'appartenance ethnique, politique ou confessionnelle. Nous nous assurons de prendre des décisions qui soient respectueuses des personnes et des droits individuels.

## 2.2. Objectifs

### 2.2.1. Objectif global

Contribuer par les résultats de notre recherche à la transformation positive des systèmes de production agricole et rurale pour l'amélioration des conditions de vie des populations du Sénégal et de l'Afrique de l'Ouest.

### 2.2.2. Objectifs spécifiques

L'objectif global indiqué se décline en **cinq objectifs spécifiques** qui sont respectivement pris en charge par cinq axes stratégiques.

## 2.3. Axes stratégiques

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

- 1 : Renforcer et diversifier notre recherche selon les standards de qualité
- 2 : Renforcer les capacités de l'IPAR et de ses partenaires
- 3 : Promouvoir le dialogue politique et la mise en débat
- 4 : Renforcer la gouvernance institutionnelle
- 5 : Promouvoir la stabilité et durabilité institutionnelle

### 2.3.1 Renforcer et diversifier notre recherche selon les standards de qualité

Grâce à des efforts soutenus depuis sa création pour développer une recherche de qualité, l'IPAR a pu contribuer par ses analyses et les données qu'elle produit à l'amélioration des mécanismes d'élaboration de politiques et de stratégies d'action par des États, des institutions de la sous-région, des projets et des programmes de partenaires techniques et financiers (PTF) et d'organisations de la société civile (OSC). Pour poursuivre sa recherche selon des standards reconnus de qualité, l'IPAR mettra l'accent sur la qualité des ressources humaines par le niveau de recrutement, l'engagement, la formation et l'évaluation des performances.

**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 pertinentes. Il importe de maintenir cette dynamique qui s'est renforcée sur toute la période de mise en œuvre du plan stratégique 2017-2021. Il s'agira, dans le cadre du nouveau plan stratégique, de continuer à 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 par les pairs qui participe à 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. Toutefois, 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 haut niveau.

**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'influencer les dynamiques de développement en cours aux plans national, régional et international.

C'est en renforçant sa fonction de veille stratégique et prospective que l'IPAR pourrait contribuer davantage à accompagner les transformations qui permettront à l'agriculture sénégalaise et régionale notamment aux exploitations familiales de relever les défis auxquels elles sont confrontées.

### 2.3.2 Renforcer les capacités de l'IPAR et de ses partenaires

La collecte et l'analyse de données probantes, issues de la recherche est un élément essentiel pour engager le dialogue, proposer des solutions pertinentes et in fine favoriser l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques plus inclusives, plus efficaces et plus efficientes. En tant qu'acteur privilégié du monde de la recherche, l'IPAR souhaite renforcer ses capacités, mais aussi celles de ses partenaires dans leur habilitation à mener des recherches pertinentes et à produire des données probantes.

Dans cette perspective, l'IPAR accompagnera les organisations de la Société Civile, notamment les organisations paysannes, dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur programme de suivi pour générer des données probantes, leur permettant de développer leurs propres visions et argumentaires sur des enjeux majeurs.

Parallèlement, l'IPAR pourra se positionner comme un acteur à même d'accompagner les États (gouvernement, parlement, élus locaux, le secteur privé ..) de la sous-région, dans la définition d'outils, de démarches de recherche et d'analyse, mais aussi de Prospective, qui leur permettront de développer leur propre analyse, seul ou en partenariat, afin de pouvoir prendre des décisions sur la base de données probantes et endogènes.

In fine, le renforcement des capacités des acteurs de changement à partir des résultats de la recherche, sera un axe de travail essentiel pour l'IPAR. Il sera aussi la base du travail de Dialogue Politique, qui constituera le troisième axe de travail de l'IPAR.

### 2.3.3 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 rural, au Sénégal et en Afrique de l'Ouest, qui intègrent le rôle et la place des Exploitations Familiales. Sur la base des recherches et des analyses qui seront produites par ses différents partenaires (Axe 2), l'IPAR les appuiera à valoriser leurs travaux de recherche de manière systématique dans la définition de stratégies de dialogue et de plaidoyer.

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 de manière globale leurs capacités à dialoguer et en créant des opportunités et des espaces favorables à des échanges directs, francs et empreints de respect et loyauté entre les parties prenantes.

L'IPAR accompagnera et soutiendra ces processus en mettant à disposition ses résultats de recherche, la synthèse des évidences, et ses savoirs faire en matière de modération de débats. Les actions à développer couvriront la sensibilisation, la capitalisation d'expériences et le développement de supports de diffusion des résultats de la recherche. La mise sur pied d'une composante de gestion des connaissances s'inscrit dans cette démarche.

### 2.3.4. Renforcer la gouvernance institutionnelle de l'IPAR

La pertinence et l'efficacité des interventions de l'IPAR ainsi que sa crédibilité sont largement tributaires de sa gouvernance institutionnelle. Celle-ci dépend et traduit en même temps la fonctionnalité des organes de pilotage et l'engagement des membres dans la vie de l'organisation. Le présent plan stratégique accorde une grande importance à la redynamisation de la vie associative et au bon fonctionnement des organes.

#### ► L'Assemblée Générale (A.G)

En dépit des acquis importants enregistrés depuis quelques années, des efforts soutenus doivent être déployés pour assurer le fonctionnement régulier des différents organes de l'IPAR (AG, CA, Direction exécutive). Si la Direction Exécutive s'est considérablement renforcée avec l'appui du CA, les assemblées générales ne se sont pas tenues régulièrement tous les ans. A terme, ce dysfonctionnement pourrait fragiliser le fonctionnement de l'IPAR. Renforcer l'AG en garantissant ses rencontres régulières à date échue et revitaliser la vie de l'Association apparaissent comme des éléments essentiels pour garantir la vitalité de l'IPAR.

L'implication des membres de l'IPAR dans les débats scientifiques de la Direction Exécutive ainsi que sur ses approches et actions, à la recherche d'acteurs et d'alliés et de ressources financières pour le fonctionnement de l'institution seront un point à renforcer durant ce nouveau plan stratégique. Des efforts soutenus devront être poursuivis pour améliorer les relations fonctionnelles entre les organes : AG, CA, Direction exécutive.

## ► Le Conseil d'Administration (C.A)

Le CA doit être redynamisé par :

- La révision de sa composition à travers la cooptation de compétences pertinentes par rapport aux orientations et aux enjeux ;
- La définition d'un agenda de travail valorisant les compétences du CA en matière de contribution à la valorisation des acquis de recherche, de mise en relation avec des partenaires potentiels pour la collaboration dans les activités et pour le financement, et de relance de la vie associative ;
- Le respect du calendrier statutaire (tenue régulière des instances statutaires)
- Le renforcement de la communication, de l'information et des échanges entre le CA et la DE.

## ► La Direction Exécutive (D.E)

La DE s'est régulièrement renforcée au cours de précédents plans en se dotant d'une équipe de chercheurs et d'administratifs dont les résultats témoignent de leurs compétences et leur engagement. Cette évolution a été possible grâce à l'augmentation du nombre et la diversification des partenaires et des sources de financement. Maintenir cette croissance ou le niveau actuel devient un défi dans le nouveau contexte. La DE devra se doter des instruments d'une gouvernance administrative et financière qui répondent aux standards les plus élevés en termes d'efficacité, de transparence et de lisibilité.

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 procédures administratives et financières 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 et financiers, selon une logique qui associe transparence, rigueur et flexibilité et qui répond aux standards de qualité les plus élevés chez les partenaires, pour accéder à de nouvelles ressources.

### 2.3.5 Promouvoir la stabilité et durabilité institutionnelle de l'IPAR

L'IPAR est une organisation encore relativement 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'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.

### 3. Thématiques prioritaires

Sur la base de l'évaluation du plan stratégique 2017-2021 et des nouveaux enjeux identifiés, l'IPAR a choisi de mettre l'accent sur les préoccupations des femmes, des jeunes et des communautés vulnérables dans une démarche inclusive. L'IPAR explore et intègre l'utilisation des technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle qui offrent des leviers potentiels pour répondre aux défis de développement notamment dans le secteur agricole et rural. Enfin, l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets restent une préoccupation majeure pour promouvoir la résilience des territoires et des communautés.

C'est ainsi que dans le cadre de ce plan stratégique 2024-2028, une importance particulière sera accordée aux cinq (5) thématiques suivantes :

#### 3.1 : Devenir des exploitations familiales agricoles et rurales

Cette thématique explicite une des questions fondatrices de l'IPAR que l'agriculture familiale joue un rôle déterminant dans la quête de la souveraineté alimentaire, dans la création de richesses et d'emplois. Elle s'inscrit dans un contexte de changement de paradigme politique sur les systèmes alimentaires et nutritionnels à l'échelle du continent..

En termes de justificatifs, la pandémie de la COVID-19 et la guerre en Ukraine ont été des révélateurs et des accélérateurs de l'insécurité alimentaire sur le continent et de la faiblesse de nos systèmes alimentaires locaux et des exploitations familiales qui les supportent. La volonté exprimée par plusieurs états africains, notamment le Sénégal pour un passage de la sécurité alimentaire à la souveraineté alimentaire et nutritionnelle nécessite la transformation des systèmes alimentaires et le renforcement de leur résilience.



La contribution de l'IPAR portera ainsi sur : (i) un appui déterminé des exploitations familiales, principales productrices alimentaires du continent ; (ii) une transition vers l'agroécologie ; (iii) l'adaptation au changement climatique et son atténuation (iv) une approche « one health ».

Dans cette perspective l'IPAR renforcera son appui aux exploitations familiales en mettant l'accent sur :

- Le renforcement des dispositifs de suivi de leurs performances mis en place par les acteurs, l'analyse des données collectées et la capitalisation des expériences porteuses en matière de résilience, d'adaptation au changement climatique et de transition agroécologique ;
- Les analyses prospectives sur les futurs des agricultures existantes et sur les transformations et le devenir des exploitations familiales ;
- La mise en débat sur la base de résultats de recherche de la question de la place de l'agriculture familiale dans les politiques publiques
- La participation à des réseaux locaux et nationaux sur la transition agroécologique

### **3.2 : Gouvernance inclusive des ressources naturelles et foncières**

La thématique 2 est maintenue dans le plan stratégique 2024-2028. Elle reste profondément ancrée dans les trois axes de l'IPAR (Recherche, dialogue et renforcement de capacité) depuis la création de l'IPAR. Elle prend en compte entre autres le contexte d'exploitation pétrolière et gazière au Sénégal et le processus de décentralisation. Dans ce plan stratégique, la thématique s'ouvre géographiquement à la région ouest africaine qui, avec le Sénégal, partage des défis communs.

L'exploitation des ressources foncières et minières entraîne leur épuisement, la dégradation des environnements et des frustrations des communautés locales qui se sentent lésées. La découverte de ressources pétrolières et gazières au Sénégal remet au centre des débats publics et des politiques la question de la gouvernance des ressources naturelles et foncières.

Il s'agit pour l'IPAR de contribuer à ce que leur gestion soit transparente et inclusive afin qu'elles puissent contribuer efficacement au développement économique et social escompté.



Par ailleurs, l'Acte 3 de la Décentralisation transfère aux collectivités territoriales les compétences et les responsabilités concernant l'aménagement du territoire, la planification et la gestion des ressources naturelles et de l'environnement.. Pour réaliser pleinement leur mission ces collectivités devront nécessairement mobiliser les acteurs locaux autour des enjeux et des défis partagés et par une démarche inclusive. Ces territoires doivent ainsi porter les stratégies de contenu local et s'appuyer sur le génie créateur des jeunes et des concepts comme les innovations frugales, l'économie immédiate ou la bio économie.

Le présent plan stratégique permettra à l'IPAR de poursuivre et de renforcer sa collaboration avec les acteurs dans :

- (i) la promotion d'une meilleure prise en compte des règles de gouvernance et d'exploitation des ressources,
- (ii) la valorisation par la recherche des pratiques paysannes en la matière en vue d'arriver à une implication plus responsable des populations dans la gouvernance des ressources ;
- (iii) l'accompagnement de l'Etat et des acteurs locaux dans la mise en œuvre des réformes foncières (production et mise à disposition de données probantes, capitalisation des expériences, gestion des connaissances, renforcement de capacités ...).

Plus généralement, l'IPAR soutiendra la mise en œuvre et l'animation de cadres inclusifs de gouvernance des ressources naturelles et foncières. Il s'agira :

- d'évaluer l'impact de l'exploitation pétrolière et gazière sur le secteur ASPH ;
- de plaider et la prise de décisions des acteurs et de dialogue ;
- de suivre et d'analyser des transactions foncières ainsi que l'accès au foncier pour les jeunes et les femmes.
- de soutenir un dialogue sur le nexus eau, terre et paix pour la promotion de la paix et du développement dans la zone du Fleuve Sénégal.

### **3.3 : Objectifs de développement durable et territoires en transition**

A l'orée de 2030, date de fin du programme pour la réalisation des ODD, cette thématique reste d'actualité. Dans le plan stratégique 2024-2028, la thématique des ODD s'opérationnalise et se localise dans des territoires en transition.

Le Sénégal s'est engagé dans le cadre de l'Agenda 2030 des Nations Unies et la réalisation de ses 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) à contribuer à renseigner les indicateurs devant permettre d'assurer le suivi et l'évaluation des performances obtenues à différentes étapes. L'approche inclusive préconisée fait appel, à côté des services ayant vocation de produire des statistiques, à toutes les organisations pouvant contribuer à collecter des informations pertinentes en la matière aux différentes échelles du territoire national. Cette approche territoriale favorise la mise en cohérence des politiques globales avec des dynamiques locales et une meilleure synergie d'action pour l'atteinte des ODD.

l'IPAR intégrera cette démarche dans sa stratégie d'intervention des cinq prochaines années en mettant l'accent :

- à l'échelle nationale et régionale, sur l'adaptation au changement climatique et la mobilité/migration humaine (ODD13), l'accès à l'eau propre et l'assainissement (ODD6), le secteur de l'environnement (notamment l'ODD 13) ;
- la transformation vers des trajectoires de développement durable
- à l'échelle locale, l'ensemble des ODD jugés pertinents par les acteurs.

### **3.4 : Politiques Publiques pour des systèmes alimentaires durables, résilients et nutritifs.**



© IPAR

Cette thématique renvoie à la Politique agricole régionale (ECOWAP) de la CEDEAO, aux politiques et stratégies nationales notamment la stratégie pour la souveraineté alimentaire au Sénégal. Elle intègre les principales chaînes de valeurs agroalimentaires ciblées au sein des systèmes agro-sylvo-pastoraux et halieutiques. Elle vise également à contribuer à une transformation des systèmes alimentaires grâce à des systèmes de productions durables et résilients qui fournissent aux populations des aliments sains et nutritifs.



La prise en compte de cette thématique permettra à l'IPAR à des échelles différentes de :

- (i) contribuer à l'organisation et au renforcement de chaînes de valeurs agroalimentaires durables pour promouvoir une production alimentaire satisfaisante tant en qualité qu'en quantité et faciliter l'accès des exploitations familiales aux marchés locaux, régionaux, nationaux et internationaux ;
- (ii) faciliter l'émergence d'un écosystème favorable à l'investissement par des partenariats public/privé et au dialogue entre les producteurs, les transformateurs, les distributeurs et les consommateurs ;
- (iii) contribuer au développement de modèles économiques durables qui créent de l'emploi en milieu rural.
- (iv) Contribuer à la promotion de régimes alimentaires sains et à une meilleure articulation de ces régimes alimentaires avec les systèmes de production, de transformation et de consommation des produits alimentaires.

Grâce à nos interventions, nous (i) proposerons des diagnostics et analyses des chaînes de valeurs ASPH, (ii) soutiendrons la mise en place d'un écosystème favorable à l'investissement dans le secteur agroalimentaire à l'échelle des territoires (iii) co construisons des stratégies pour la promotion du « consommer local » et l'accès au marché institutionnel pour les producteurs et les transformateurs locaux.

### 3.5 : Jeunes, femmes et mobilité

Les projections démographiques sont importantes en lien avec l'emploi et les migrations, mais également par rapport à la place des femmes comme actrices économiques et sociales dans des sociétés en mutation rapide sous l'emprise de chocs multiples (changements climatiques, crises politiques internes et exogènes, etc.).

L'Afrique de l'ouest compte parmi les taux de fécondité les plus élevés au monde (plus de 5 enfants par femme) mais dans une région encore relativement sous peuplée (environ 60 hab./km<sup>2</sup>). Paradoxalement, on assiste dans le même temps à un vieillissement des ressources humaines des exploitations familiales qui n'ont pas pu significativement se moderniser, réduire la pénibilité du travail, améliorer leur habitat, accroître leur rentabilité. Pourtant, il y a bientôt 20 ans, la Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale adoptée par l'Assemblée nationale fixait le cadre global du développement agricole du Sénégal pour la période 2004-2024. Elle ambitionnait explicitement d'asseoir le développement rural sur la modernisation de l'exploitation agricole familiale et la promotion de l'entreprenariat agricole. La non-réalisation de ce dessein explique dans une large mesure le désintérêt des jeunes issus des EAF pour la reprise de l'entreprise familiale. Dans leur perception, les perspectives apparaissent très limitées au niveau de leurs terroirs qui ne leur apparaissent plus attractifs. La mobilité des jeunes ruraux vers les villes et l'étranger est donc, une stratégie de survie ou de recherche d'un mieux-être et de la réalisation de leurs aspirations. Elle continuera à constituer un centre d'intérêt majeur pour IPAR qui devra en approfondir les déterminants, formes et pratiques migratoires.



En Afrique de l'ouest, les femmes ont un poids important dans la vie active mais les emplois précaires et les activités faiblement rémunératrices demeurent la norme alors qu'elles assument à la fois des responsabilités familiales lourdes et des responsabilités professionnelles.

Au Sénégal, d'ici 2027, la question de l'emploi des jeunes et des femmes restera une question posée et à résoudre, de plus en plus pressante. La moyenne d'âge de la population tourne autour de 19 ans et plus de 37 % des jeunes actifs sont sans éducation, sans formation et sans emploi d'après le Rapport National du développement humain de 2021. Aucune stratégie de développement au Sénégal et dans la sous-région ne peut ignorer les enjeux qui les concernent.

La prise en compte de ces catégories dans les politiques publiques devra être appuyée par IPAR. Il s'agira de :

- (I) contribuer à produire des données probantes sur l'emploi et les stratégies entrepreneuriales et de migration des jeunes ruraux et péri-urbains
- (II) faciliter la co-production de politiques publiques adaptées quantitativement et qualitativement aux besoins des jeunes et des femmes
- (III) renforcer les capacités des jeunes et des femmes ruraux et périurbains à tirer profit des potentiels de leurs territoires

L'intervention de l'IPAR devra continuer à mettre le focus sur les exploitations familiales et les mécanismes par lesquels les jeunes devraient être encouragés à rester ou revenir pour assurer la relève générationnelle. Elle doit permettre de renouveler les connaissances sur l'emploi des jeunes ruraux, l'entrepreneuriat rural et les migrations. IPAR devra également contribuer à valoriser le potentiel des terroirs, pour activer ou améliorer les processus décisionnels.



## 4. Modalités de mise en oeuvre

### 4.1. Une communication qui s'adapte aux nouveaux défis

Depuis l'avènement de la COVID-19, de plus en plus d'organisations cherchent à repenser leurs pratiques de communication interne pour coller aux nouveaux enjeux. IPAR n'échappe pas à cette nouvelle donne imposée par la pandémie. L'organisation avait instauré des groupes de travail (zoom meeting) pour respecter les mesures barrières qui étaient en vigueur et ainsi réduire les risques de contamination. Le mailing, les téléconférences, les réunions en lignes, etc., se sont imposés comme principaux outils de la communication interne au sein de IPAR.

Pour les cinq (5) prochaines années, IPAR s'emploiera à relever les défis communicationnels suivants :

- Améliorer sa culture de communication interne pour motiver ses staffs, renforcer leur engagement et la culture d'appartenance à l'organisation ;
- Renforcer les systèmes de communication pour améliorer les flux d'information et la synergie entre les différentes antennes de IPAR (Siège, RIM Rural, IPAR Podor) ;
- Renforcer les relations entre IPAR, les médias et le grand public afin d'améliorer l'image et la capacité de l'organisation à atteindre ses publics cibles ;

Mais surtout, et c'est certainement la partie la plus importante, IPAR mettra en place une stratégie de communication externe, qui permettra de partager les résultats de ses travaux, mais aussi d'amener les autorités publiques locales et nationales, ainsi que tous les acteurs intéressés et impliqués dans les questions discutées au sein de l'IPAR, à s'approprier les résultats de la recherche et à les intégrer dans les politiques (prise de décisions).

### 4.2 Stratégie de mobilisation de ressources

Par la pertinence de ses orientations, la qualité de sa recherche portée par une équipe compétente et engagée et par la rigueur de sa gestion, l'IPAR a pu avoir la confiance et le soutien de nombreux partenaires pour la mise en oeuvre de ses précédents plans stratégiques. Tout en œuvrant pour maintenir ces partenariats, l'IPAR pour inscrire son action dans la durée, cherchera à réduire sa dépendance et à diversifier davantage ses stratégies de financement par la génération de ressources propres et par la collaboration avec d'autres organisations (institutions de recherche, OSC, organisations professionnelles, Think Tanks) dans le cadre de projets conjoints.

Dans cette perspective, l'IPAR entend mobiliser tous ses organes et s'adjoindre des profils spécifiques pour explorer toutes les pistes existantes et imaginables.

### 4.3 Mécanismes de suivi- évaluation

Le suivi évaluation stratégique permet à travers une démarche en cascade de mesurer les progrès de l'IPAR dans la mise en oeuvre de ses activités, projets et programmes au quotidien, mais également par rapport aux objectifs de son plan stratégique de 5 ans. Dans cette optique, la définition d'une théorie du changement et des indicateurs de mesure, d'ajustement et de réajustement portant sur les différentes instances de l'IPAR méritent d'être élaborés et suivis.

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 feedback et de résoudre les problèmes. Des rapports périodiques, des rapports de visite ou de supervision seront produits en plus des Indicateurs de suivi

Une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale permettront d'analyser 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 2024-2028 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.

## 5. Budget prévisionnel

### Cadre budgétaire 1er janvier 2024 au 31 décembre 2028

Postes	1ère période	2ème période	3ème période	4ème période	5ème période	60 mois
	2024	2025	2026	2027	2028	TOTAL
A 1. RECHERCHE DE QUALITE	920 848 762	996 583 670	1 079 074 569	1 168 956 185	1 266 924 670	5 432 387 856
A 2. RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS	108 900 193	119 790 212	131 769 233	144 946 157	159 440 772	664 846 567
A 3. PROMOUVOIR LE DIALOGUE POLITIQUE	44 844 552	48 982 507	53 516 933	58 486 610	63 934 154	269 764 756
A 4. RENFORCER LA GOUVERNANCE INSTITUTIONNELLE	532 923 719	566 209 822	649 519 804	674 823 777	742 306 155	3 165 783 279
A 5. ASSURER LA PERENNITE ET LA CONSOLIDATION DES ACQUIS	18 394 737	204 210 526	54 210 526	4 210 526	4 210 526	285 236 842
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1 625 911 963</b>	<b>1 935 776 737</b>	<b>1 968 091 066</b>	<b>2 051 423 255</b>	<b>2 236 816 278</b>	<b>9 818 019 300</b>
Arrondi	1 626 000 000	1 935 800 000	1 968 100 000	2 051 400 000	2 236 800 000	9 818 100 000

**Tableau des résultats attendus du PS 2024-2028**

Objectif Stratégique	Résultats
<b>OS1</b> : Les résultats de recherche améliorent les systèmes alimentaires et nutritionnels et la résilience des exploitations familiales au Sénégal et en Afrique de l'Ouest.	<b>R1.1</b> : Les décideurs, le secteur privé, les OSC et les exploitations familiales utilisent les résultats de la recherche
<b>OS2</b> : Les organisations de la Société Civile, notamment les organisations paysannes et les Etats d'Afrique de l'Ouest développent leurs capacités à formuler leurs attentes par rapport à l'écosystème de la recherche	<b>R2.1</b> : Les organisations de la Société Civile, les organisations paysannes et les Etats d'Afrique de l'Ouest disposent de leur propre agenda et capacités d'interpellation de la recherche et des politiques
<b>OS3</b> : Les politiques publiques et les processus de développement sont plus inclusifs, résultent d'une co-construction et s'inspirent entre autres des travaux de l'IPAR	<b>R3.1</b> : Les conclusions des parties prenantes issues des différentes activités de dialogue sont prises en compte dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques
<b>OS4</b> : L'IPAR est une institution reconnue avec des organes de gouvernance fonctionnels répondant aux normes les plus élevées à travers une gouvernance institutionnelle renforcée	<b>R4.1</b> : Les organes de pilotage (AG, CA) fonctionnent sur la base de la vision de l'IPAR et rendent compte aux membres
<b>OS5</b> : Les ressources mobilisées par l'IPAR ont augmenté et sont diversifiées	<b>R5.1</b> : Les moyens dont l'IPAR a besoin sont mobilisés pour l'atteinte des objectifs de développement de l'institution
	<b>R5.2</b> : La gestion financière de l'IPAR obéit aux standards de gestion les plus avancés.







Immeuble Kër Jacques Faye,  
Lot 445, Ngor, Dakar  
Tél : (221) 33 869 00 79  
E-mail : [ipar@ipar.sn](mailto:ipar@ipar.sn)  
[www.ipar.sn](http://www.ipar.sn)

 IPARNEWS

 [ipar@ipar.sn](mailto:ipar@ipar.sn)

 [ipar@ipar.sn](mailto:ipar@ipar.sn)