



DIAGNOSTICS INSTITUTIONNELS DES FEDERATIONS MEMBRES DU CNCR

FEDERATION NATIONALE DES GIE D'ELEVEURS (FENAGIE-E)

Commanditaire : CNCR

VERSION DEFINITIVE

Novembre 2002

SOMMAIRE

I - LES CONSTATS	2
1.1. HISTORIQUE ET CARTE D'IDENTITE.....	2
1.1.1 <i>Carte d'identité</i>	2
1.1.2 <i>Historique</i>	3
1.2. MISSIONS ET VISIONS.....	4
1.3. L'ENVIRONNEMENT	4
1.3.1. <i>L'environnement interne</i>	4
1.3.2. <i>L'environnement externe</i>	6
1.4. FONCTIONNEMENT	7
1.5. LE MANAGEMENT DE L'ORGANISATION	8
1.6. LES RESSOURCES HUMAINES, MATERIELLES ET FINANCIERES	8
1.7. LES REALISATIONS DE LA FENAGIEE ET LES SERVICES FOURNIS AUX MEMBRES	9
1.7.1 <i>Sur le plan organisationnel</i>	9
1.7.2 <i>Accès au crédit</i>	9
1.7.3 <i>Renforcement des capacités des membres</i>	9
1.7.8 <i>Financement de projets</i>	10
1.8. PROJETS EN COURS DE REALISATION	10
II. ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE	11
2.1. ANALYSE INSTITUTIONNELLE	11
2.2.1 <i>Les capacités techniques</i>	11
2.2.2 <i>Les capacités stratégiques</i>	11
2.2.3. <i>Capacité d'action</i>	11
2.2. REVUE DES FORCES ET FAIBLESSES.....	12
III - PLAN D'ACTION TRIENNAL EN VUE D'UN RENFORCEMENT DE LA FENEGIE/E ...	19

I - LES CONSTATS

1.1. HISTORIQUE ET CARTE D'IDENTITE

1.1.1 Carte d'identité

La Fédération Nationale des GIE d'éleveurs (FENAGIE) a été créée en 1987 à Thiès à titre d'association ayant une vocation d'organisation de professionnels (O.P). Elle a obtenu sa reconnaissance officielle le 31 mai 1989 sous le numéro B 245/ 89.

Son émergence a été dans une large mesure suscitée par l'administration dans le but de :

- trouver une alternative à l'Union Nationale des Coopératives d'Elevage qui ne semblait pas à ses yeux assumer correctement le rôle de représentation à la fois politique et professionnel qu'on lui avait assigné ;
- assurer une plus grande autonomie des pasteurs vis à vis du mouvement coopératif qui, depuis le début des années 80, par la volonté de l'Etat (loi de réforme du mouvement coopératif en 1983) a rendu les coopératives de base multi fonctionnelles et multidimensionnelles ;
- Permettre aux éleveurs dans la perspective du désengagement de l'Etat du secteur rural survenu en 1990, de pouvoir accéder au crédit institutionnel par le biais de la CNCAS.

Les membres de l'organisation sont des GIE d'éleveurs avec leurs adhérents répartis dans les 11 régions du Sénégal et à travers 320 communautés rurales. Selon les estimations des dirigeants de la FENAGIEE, la situation des adhésions est la suivante :

Nombre GIE	Effectif des membres individuels
12.800	992 000

En dehors du fait qu'aucune base d'appréciation rigoureuse ne permet de justifier ces données (carte de membres, registre d'adhésion, recensement spécifique) ; ce qu'il faut noter c'est qu'actuellement l'organisation n'a plus une visibilité sur les effectifs et l'identité de ses membres et que l'essentiel de ses membres individuels historiques appartiennent

aussi à plusieurs autres organisations d'éleveurs qui poursuivent les mêmes buts notamment l'UNCE, les MDE etc.

1.1.2. Historique

Le contexte du milieu des années 80, notamment l'adoption de la Nouvelle Politique Agricole (NPA) dont le désengagement de l'Etat des fonctions marchandes et de production et la loi de création des GIE ont été les pierres angulaires, a fortement contribué à la création de la FENAGIEE. En effet, forts des promesses des autorités centrales, les éleveurs avaient pensé que la création de GIE leur permettait à l'image des agriculteurs d'accéder au crédit institutionnel, généreusement distribué par la CNCAS, ce qui ne fut pas le cas.

Historiquement, deux étapes correspondantes à des visions différentes voire opposées ont presque marqué l'évolution de la FENAGIEE.

La première étape correspond à :

- un fonctionnement entièrement administré par l'Etat à travers les services de l'élevage ;
- un fonctionnement interne marqué par la toute puissance du premier président pourvoyeur de ressources et décidant sans partage ;
- une vision de rivalité avec l'union des coopératives d'éleveurs pour être dans les bonnes grâces de l'Etat et contrôler les donations dont les immenses ressources découlant de l'opération sauvegarde du bétail (OSB)

Quant à la deuxième étape, elle renvoie à :

- un fonctionnement plutôt léthargique centré sur la gestion d'un portefeuille de réseaux relationnels impliquant les leaders nationaux et ceux régionaux ;
- une nouvelle vision autonomiste par rapport à l'Etat, matérialisée par un solide ancrage au niveau du CNCR.

Du point de vue de sa taille, en termes de membres et de maillage du territoire national, la FENAGIE est une très grande organisation. Ainsi, elle comporte 992 000 membres dont 330 666 femmes répartis dans 12 800 groupements disséminés à travers les 320 communautés rurales que compte le Sénégal.

1.2. MISSIONS ET VISIONS

En tant qu'organisation de producteurs, elle combine deux types de fonctions :

1. Une fonction de représentation des intérêts des éleveurs auprès de l'administration et des tiers ;
2. Une fonction de services à rendre aux membres de la FENAGIEE, pouvant être fournis directement par l'Association elle-même ou par des institutions extérieures (consultants, services techniques de l'Etat...)

De façon générale, la FENAGIEE vise fondamentalement à « lever les contraintes de tous ordres qui pèsent sur le secteur de l'élevage et qui sont nombreuses et variées ». Sous cet angle, le champ couvert par les missions de l'organisation est très vaste. En effet, les problèmes du secteur sont liés à des contraintes naturelles comme la rareté des pâturages, des points d'eau, des contraintes techniques, des contraintes économiques liées à la structure des marchés, des contraintes financières notamment l'accès au crédit. D'où, il apparaît clairement que les missions de la FENAGIEE ne peuvent être menées sans la mise en place de programmes multi dimensionnels, devant permettre de lever toutes ces contraintes.

1.3. L'ENVIRONNEMENT

1.3.1. L'environnement interne

Du point de vue de sa composition, la FENAGIEE s'est dotée de 3 principales instances de décision :

- Une Assemblée Générale
- Conseil d'administration ;
- Un Bureau Exécutif National de 53 membres.

Cette dernière instance est composée d'un Président, d'un Vice-président, d'un Secrétaire Général, d'un Trésorier, d'un Commissaire aux comptes et d'une dizaine de secrétaires chargés respectivement de :

- L'organisation ;
- La santé animale ;
- Le commerce ;
- La production animale ;
- L'environnement ;
- Les relations avec les ONG ;
- Les relations extérieures ;
- La sécurité du bétail ;
- Les finances ;
- La formation et la communication.

Parallèlement à ses nombreux secrétariats, l'Association a créé trois (3) commissions techniques. Ces commissions techniques sont les suivantes :

- finances et relations publiques ;
- formation – recherche/ Action / Développement ;
- Sociale, culturelle et sportive.

La fédération est structurée au niveau national, au niveau régional, départemental et local (communauté rurale).

Cet organigramme tel que présenté correspond davantage à une réalité écrite qu'à une réalité effective. Si on s'en tient strictement au constat empirique la réalité effective de l'organisation se manifeste à travers l'existence d'un bureau national à travers le président et le vice président et, de bureaux régionaux à travers leur président respectif. Au fond on a plutôt affaire à un réseau de leaders dont le centre est le couple président/secrétaire général et la marge les présidents régionaux.

L'environnement interne de la fédération est marqué par un déficit de communication entre les membres et surtout entre les leaders et les membres à la base. On note un

découragement des responsables résidant dans les régions et des membres à la base consécutif à plusieurs faits dont :

- la promesse non tenue d'accès au crédit institutionnel ;
- l'absence d'information sur l'utilisation de sommes importantes constituées de cotisations des membres au moment de l'Assemblée générale constitutive de l'organisation ;
- l'incapacité de la fédération à rendre quelconques services à ses membres.

Ainsi, l'environnement interne est marqué par un immobilisme et une démobilisation des membres à la base.

1.3.2. L'environnement externe

A sa création, la FENAGIEE en tant qu'organisation alternative à l'UNCE, qui était la seule structure fédérative existant dans le sous secteur de l'élevage, s'est installée dans des relations de rivalités avec cette dernière. Après le désengagement de l'Etat et la mise en place du CNCR et de l'ASPRODEB, plusieurs autres organisations d'éleveurs ont vu le jour à coté de ces deux organisations traditionnelles. Parmi celles ci la Maison Nationale des Eleveurs et les Directoires des Femmes en Elevage mises en place par les services de tutelle pour devenir à leur tour une nouvelle alternative à ces deux fédérations dites traditionnelles, jugées par les services centraux de l'Elevage comme des structures obsolètes, inféodées au CNCR et incapables de défendre les préoccupations des éleveurs dans ce cadre de concertation.

De cette situation il en résulte présentement un phénomène de pluri adhésions massives des éleveurs à cette gamme d'organisations qui pourtant poursuivent toutes les mêmes buts, du moins du point de vue des missions déclarées. En conséquence, de ces appartenances multiples, ni les organisations, ni les membres à la base n'ont aujourd'hui une visibilité nette sur leur propre environnement. En réaction à cette opacité environnementale quant à qui représente qui et qui est membre de telle organisation, les leaders nationaux de ces structures qui sont restées les seules parties visibles des icebergs, se sont installés dans des logiques de légitimation de leur organisation, de sur valorisation de quelques rares performances enregistrées, de tentatives de récupération de réalisations auxquelles elles sont étrangères, de rivalités et dénigrement mutuels. La FENAGIEE reste un des acteurs participant à cet environnement institutionnel national propre aux organisations d'éleveurs.

A l'image de l'UNCE, elle s'est ancrée au sein du CNCR/ASPRODEB pour entre autres contribuer à l'émergence d'un mouvement autonomiste des producteurs ruraux mais aussi et surtout s'y adosser pour résister aux assauts des services de l'Elevage accompagnés par certains éleveurs et trouver des ressources alternatives en terme de partenariat, d'assistance technique et d'expérience devant lui permettre au moins d'assurer sa survie. C'est ainsi qu'elle avait bénéficié d'un important programme de l'ASPRODEB.

Au plan international, la FENAGIEE ne dispose pas à notre connaissance d'un quelconque partenaire au développement (bailleur ou organisation homologue).

En définitive, on constate qu'aussi bien l'environnement interne qu'externe de la FENAGIEE ne sont favorables actuellement à sa promotion malgré son appartenance au CNCR qui est restée déterminante quant à sa survie.

1.4. FONCTIONNEMENT

D'un point de vue statutaire, pendant que la coordination des activités est assurée par le bureau fédéral qui doit se réunir une fois par mois afin de discuter de façon régulière des problèmes de l'Association, le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale doivent se réunir respectivement tous les trimestres et tous les semestres, sont chargés de définir les orientations à donner au programme de la fédération.

Cependant, si on s'en tient au constat, la réalité est tout autre :

- les assemblées générales de renouvellement ne se tiennent presque pas sinon très rarement (une seule fois depuis le décès du premier président) à travers un mode de représentation relativement incompréhensible aux yeux de beaucoup de membres à la base. Cette situation pose le problème de la légitimité des dirigeants actuels aux yeux de beaucoup de membres
- Aucun bureau régional ne fonctionne, encore moins ne se renouvelle à fortiori les instances départementales et locales ;
- Le bureau fédéral ne fonctionne guère et en lieu et place c'est le président et le secrétaire général qui assurent la permanence en même temps que tout le fonctionnement courant de la fédération.

A y regarder de près, la FENAGIEE est entrée dans une léthargie organisationnelle chronique qui fait que de façon effective toute l'institution est réduite à quelques leaders qui s'en réclament, essentiellement installés dans des stratégies défensives, de justification, de légitimation et « gardien du temple ».

De fait, en lieu et place d'une organisation fédérative à savoir d'un acteur collectif qui en fédère plusieurs autres, on a affaire du point de vue de l'effectivité de la forme sociale qu'a pris la FENAGIEE depuis bientôt plusieurs années à un simple réseau de quelques leaders que sont pour l'essentiel :

- le vice président et le secrétaire général
- et les 10 présidents régionaux

Le dessin de ce réseau ou sa morphologie sociologique laisse apparaître un cercle, au centre du quel se trouve un noyau dur composé du président et du secrétaire général et à la circonférence les responsables régionaux qui sont quasi équidistant d'un point de vue relationnel de ce noyau dur. Ces relations en question sont uni directionnelles à l'intérieur de ce réseau qu'on peut qualifier de réseau de résistance, dès lors qu'il n'est ni un espace de dialogue encore moins un espace de débats. La seule interrelation qui prédomine consiste à une instrumentation des leaders régionaux par les responsables nationaux à chaque fois que de besoin pour les utiliser dans des stratégies de légitimation et de résistance.

1.5. LE MANAGEMENT DE L'ORGANISATION

Il n'y a pas à proprement parler d'organes d'exécution opérationnels, le vice-président et le Secrétaire général assument cette fonction de fait. Cela pose le problème de l'efficacité de la gestion technique, administrative et financière de l'organisation, en l'absence de structures opérationnelles dotées de ressources humaines et matérielles adéquates par rapport aux missions et objectifs que la FENAGIEE est sensée poursuivre.

La gestion des affaires courantes de la fédération est du ressort du vice-Président et du Secrétaire général.

1.6. LES RESSOURCES HUMAINES, MATÉRIELLES ET FINANCIÈRES

- La fédération ne dispose pas d'un siège permanent ;

- Il n'existe pas un budget de fonctionnement et par conséquent des ressources propres pouvant permettre d'animer le secrétariat permanent de façon correcte.

Selon des informations recueillies auprès des membres rencontrés lors des entretiens de terrain, pendant longtemps, les activités de l'organisation étaient financées par les ressources propres mises à sa disposition par son défunt Président (Y T Sow). Autrement dit, il n'existe pas un système de mobilisation de ressources financières à partir des cotisations des membres, comme c'est le cas dans ce type d'entité.

1.7. LES RÉALISATIONS DE LA FENAGIEE ET LES SERVICES FOURNIS AUX MEMBRES

Les réalisations concrètes de l'association peuvent être situées à quatre niveaux :

1.7.1 Sur le plan organisationnel

La participation à la création de la maison des éleveurs (MDE). Celle-ci est dotée d'un statut et d'un règlement intérieur et donc d'un cadre institutionnel consensuel. Par ailleurs, une coopérative a été également mise en place.

1.7.2 Accès au crédit

A travers son partenariat avec le CNCAS et le crédit Mutuel, l'Association a pu mobiliser des financements pour certains membres :

- 20 GIE ont obtenus auprès de la CNCAS des financements de l'ordre de 1 500 000/entité ;
- Des GIE de Ziguinchor ont obtenu auprès du Crédit Mutuel les mêmes montants.

1.7.3 Renforcement des capacités des membres

Des membres du bureau fédéral ont bénéficié de voyages d'études pour diversifier leurs expériences. Les pays qui ont accueilli les stagiaires sont : Burkina, France, Belgique, Bénin.

1.7.8 Financement de projets

Dans le cadre de son partenariat avec le CNCR, trois projets intégrés ont été financés à travers l'ASPRODEB. Il s'agit de projet intégré : embouche, production de lait, horticulture.

Les villages ciblés sont localisés dans la CR de Keur Momar Sarr (Tellèn, Thiapedji, Lobodou)

Ces projets n'ont pas finalement été réalisés à 100% pour des raisons liées au non respect des délais fixés par la Banque Mondiale pour la mobilisation des ressources financières jusqu'à la clôture du projet.

1.8. PROJETS EN COURS DE REALISATION

- Construction d'un centre de commerce pour les produits laitiers à Thiès. Ce projet est initié par les femmes des GIE d'éleveurs de Thiès. Un terrain de 30/20 m² a été mis à leur disposition par la Commune de Thiès. Il reste à trouver le financement nécessaire pour la construction des infrastructures ;
- Construction d'un Centre polyvalent à Ziguinchor (centre de formation, salle de conférence, bureaux, chambre de passage...). Ce projet est initié par le GIE des éleveurs de Ziguinchor qui a déjà acquis le terrain devant abriter le complexe.

II. ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE

2.1. ANALYSE INSTITUTIONNELLE

2.2.1 Les capacités techniques

Conduite des activités : Production, commercialisation- Capacité de conception, de conduite, d'évaluation et de contrôle des actions. Les capacités techniques apparentes (fortes potentialités) mais de fait le cadre organisationnel pour l'exercice de telles compétences n'existe pas.

Cette faiblesse découle de l'absence de programme de renforcement de capacités ciblées et/ ou d'appui conséquent (consultants, services techniques et partenaires).

Faibles réalisations. En effet, la réalisation de programmes passe, auparavant par les phases de conception, d'identification des besoins... Or lorsqu'une organisation ne dispose pas de structures de planification, elle ne peut pas se développer, et cela limite de fait sa capacité d'action.

2.2.2 Les capacités stratégiques

Définir sa stratégie. Mêmes remarques que précédemment, en prenant en compte son environnement (forces, faiblesse, opportunités) :

- les RH (renouvellement, cooptation femmes & jeunes, instruits ;
- Les ressources financières (cotisations, participation des organismes, service public ;
- L'information
- Le partenariat

2.2.3. Capacité d'action

Finalement l'organisation semble faire jouer plus efficacement sa fonction de représentation des intérêts des éleveurs, influence les décisions concernant son secteur d'évolution. Le niveau d'organisation, de fonctionnement des organes, de planification est tel que tout plan d'action devrait aller dans ce sens.

2.2. REVUE DES FORCES ET FAIBLESSES

Domaine	Forces	Faiblesses	Conclusion	Recommandations/Actions à entreprendre
1. Mission et vision de l'organisation	Conscience des leaders de leur potentielle capacité de lobbying auprès des pouvoirs publics	Les missions de l'organisation ne sont pas clairement spécifiées. Toutes les contraintes liées au secteur sont considérées comme prioritaires. De la même façon, la vision de l'organisation gagnerait à être clarifiée.	Les missions et la vision de l'organisation ne sont pas très clairement exposées même si les leaders ont une conscience de la force que l'organisation représente.	Clarifier et spécifier les missions et vision de l'organisation de façon plus systématique

Suite du tableau

Domaine	Forces	Faiblesses	Conclusion	Recommandations/Actions à entreprendre
<p>2. Fonctionnement interne 2.1. Fonctionnement des organes de décision.</p>	<p>Forte concentration de ressources humaines expérimentées ; Les leaders sont très bien écoutés par les pouvoirs publics. D'où ils puisent une forte capacité de lobbying et de plaider. Il semblerait que l'organisation a contribué à la création d'un Ministère de l'élevage séparé de celui de l'agriculture ?</p>	<p>Non renouvellement périodique des instances de décision ; Non fonctionnement des instances de décision du fait surtout : - d'une organisation insuffisante ; - absence de réunions du bureau fédéral ; - absence de siège devant abriter les rencontres ;</p>	<p>L'organisation dispose d'une forte capacité de lobbying et de plaider auprès des pouvoirs publics. Toutefois ses instances de décisions ne fonctionnent quasiment pas selon les normes généralement admises pour de tels types d'organisation.</p>	<p>Procéder à une restructuration complète des instances de décision ; Mettre en place des mécanismes et procédures pouvant garantir un fonctionnement efficient et efficace des instances de décision notamment en revoyant la composition des différentes structures.</p>
<p>2.2. Fonctionnement des organes d'exécution</p>	<p>Forte décentralisation des instances de décision par la création de plusieurs paliers (national, régional, départemental, CR) Opportunité de bénéficier des conseils de personnes très expérimentées tant au sein de l'organisation</p>	<p>Ce constat est valable autant pour les instances fédérales que pour les autres paliers ; Centralisation des décisions au niveau du Président et vice Président (vision Patrimoniale) Absence d'un cadre organisationnel</p>	<p>La nature et la taille de l'organisation aurait pu constituer un atout en termes de mobilisation de ressources humaines de qualité. Toutefois, le défaut d'un cadre organisationnel approprié se traduit de fait par l'inexistence d'organes d'exécution.</p>	<p>Doter l'organisation d'instances d'exécution fonctionnelles et recruter un personnel qualifié pour son animation. Mobiliser les cotisations des membres pour doter l'organisation d'un budget de fonctionnement conséquent.</p>

	<p>qu'au niveau de son environnement externe. Groupe culturellement et professionnellement homogène ;</p> <p>Nombre très important de membres. Plus de 12 800 GIE membres ;</p> <p>Nombre de personnes appartenant à l'organisation très important également, près d'un million de membres,</p>	<p>approprié pour assurer une gestion minimale de l'organisation ;</p> <p>Absence de moyens logistiques ;</p> <p>Absence de budget de fonctionnement</p> <p>Faible capacité organisationnelle des groupements à la base ;</p> <p>Faible capacité managériale de la fédération qui se reflète sur le fonctionnement des groupements membres ;</p>	<p>Cette situation étant accentuée par l'absence de ressources propres provenant surtout des cotisations des membres</p>	<p>Procéder à une réorganisation de la fédération en partant d'un développement de la base que sont les GIE membres.</p>
<p>2.3. Les membres</p>	<p>Présence des membres sur l'ensemble du territoire et à tous les paliers(Région, Départements, CR...)</p>	<p>Mêmes difficultés que l'instance fédérale. De plus les associations à la base traînent les mêmes tares que l'instance fédérale. Elles ne fonctionnent quasiment pas.</p>	<p>L'organisation à une taille impressionnante, tant en terme de groupements membres que de personnes adhérentes. Mais cet atout n'est pas suffisamment exploité pour doter l'organisation de ressources propres suffisantes.</p>	

Suite du tableau				
Domaine	Forces	Faiblesses	Conclusion	Recommandations/Actions à entreprendre
<p>3. l'environnement externe</p> <p>3.1. Réalisation au profit des bénéficiaires (niveau de satisfaction des bénéficiaires)</p>	<p>Renforcement du dispositif organisationnel par la création d'une maison des éleveurs et d'une coopérative ;</p> <p>Mobilisation de financement auprès des institutions financières (CNCAS, Crédit Mutuel) au profit de quelques groupements ;</p> <p>Renforcement de capacités des leaders par des voyages d'études et de découvertes ;</p> <p>Financement de 3 grands projets au profit de la CR de Keur Momar Sarr exécuté dans trois villages ;</p> <p>Sur le plan politique, l'organisation est fréquemment consultée par les pouvoirs publics et par conséquent influence les politiques initiées dans son secteur, dans une certaine mesure.</p>	<p>Faiblesse du nombre de réalisation par rapport aux potentialités de l'Association ;</p> <p>Concentration des réalisations sur un nombre très limité de zones (Ziguinchor, Thiès, Keur Momar Sarr) ;</p> <p>La capacité de lobbying et de plaidoyer ne se traduit pas par des réalisations concrètes au profit des membres ;</p> <p>Absence de suivi des programmes en cours notamment celui de Keur Momar Sarr ;</p>	<p>L'Association compte quelques réalisations mais trop concentrées dans trois localités seulement. Il semble qu'elle ne mobilise suffisamment ou efficacement sa capacité de plaidoyer et de lobbying pour mobiliser des programmes au profit des groupements membres. Dans tous les cas cet état de fait est une conséquence logique de l'état dans lequel se trouvent ses instances de décision et d'exécution.</p>	<p>Développer initier de nouveaux programmes pour élargir le champ des bénéficiaires ;</p> <p>Recentrer les activités autour des préoccupations des groupements à la base</p>

Suite du tableau

Domaine	Forces	Faiblesses	Conclusion	Recommandations/Actions à entreprendre
<p>3.2. Mobilisation de partenaires</p>	<p>Membre fondateur du CNCR ; Reconnaissance auprès des pouvoirs publics et donc des services techniques de l'Etat</p>	<p>Nombre très limité de partenaires ; Quasi absence de partenaires internationaux ; Non diversification des partenaires</p>	<p>De la même façon que précédemment l'association ne tire pas profit de sa position stratégique...</p>	<p>Elaborer une stratégie claire de recherche de partenaires ; Soumettre des programmes aux potentiels bailleurs...</p>

LES CONTRAINTES DE L'ORGANISATION

CONTRAINTES	Solutions à envisager
1. Difficultés à mobiliser l'organisation et à tenir des réunions régulières (instances, AG, CA, Bureau	sensibiliser et informer tous les membres sur la vie de l'organisation organiser une restitution sur la vie de l'organisation
2. Absences de moyens logistiques Siège équipé et fonctionnel Absence de cellule d'Appui Environnement technique faible	Mettre en place un programme d'équipement et d'assistance technique
3. Faiblesse des Ressources	Appuyer le recensement des membres
4. Renforcement de capacité	Formation des leaders en Gestion des organisations

III - PLAN D'ACTION TRIENNAL EN VUE D'UN RENFORCEMENT DE LA FENEGIE / E

Axe	Objectifs	Action	Echéance
Axe 1 : Appui à l'organisation	OS1 : Aider l'organisation à se redynamiser OS2 : Aider l'organisation à mieux se structurer à tous les niveaux OS3 : Aider l'organisation à identifier les besoins de membres à la base et à les prendre en charge	Restructuration (Bureau national) Tenue régulière des instances (AG, CA, bureau Fédéral) Restructuration bureaux régionaux Réunion de planification stratégique aux différents niveaux Recensement des membres institutionnels et physiques de l'organisation	
Axe 2 : Appui institutionnel	OS1 : Aider l'organisation à avoir une meilleure visibilité sur l'ensemble de ses activités	Siège équipé et partagé avec les autres éléments (UNCE, UNAS, etc.) 1 véhicule de terrain 1 cellule d'appui polytechnique 1 gestionnaire commun 1 secrétariat pour tout le siège	Sur 3 ans
Axe 3 : Renforcement des capacités	OS1 : Développer le potentiel de toutes les membres pour avoir une organisation viable	Session de formation en planification, programmation en gestion des activités, en management des organisations Formation des leaders en gestion des organisations Voyages d'études et d'échanges Formations techniques	

Axe 4 : Appui aux programmes socio-économiques	OS1 :Aider l'organisation à répondre aux attentes des membres à la base OS2 : Satisfaire les besoins des membres	Unités de collecte, de conservation, transformation et commercialisation lait Kiosque de vente de viande Mise en place de ligue de crédit (Epargne / Crédit)	A partir de la 2 ^{ème} année
---	---	--	---------------------------------------

