

---

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE VSF 2011-2015

---

APPROUVÉE EN  
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
MARS 2011

**VETERINARIOS  
SIN FRONTERAS**



# RÉSUMÉ

Approuvée en Assemblée Générale (Mars 2011) / GLOSSAIRE

1. PREAMBULE: VISION, MISSION ET PRINCIPES DE TRAVAIL DE VSF	2
2. CONTEXTE	
• EXTERNE	4
• INTERNE	7
3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES	8
4. CADRE D'ACTION	
• GÉOGRAPHIQUE	10
• ALLIANCES ET RÉSEAUX	10
5. OBJECTIFS INSTITUTIONNELS	12
6. OBJECTIFS INSTITUTIONNELS	16
7. GLOSSAIRE	17

# 1/ PRÉAMBULE: VISION, IDÉOLOGIES ET PRINCIPES DE TRAVAIL DE VSF

Durant la précédente Planification Stratégique (PS) 2006-10, VSF a effectué des progrès significatifs pour ajuster ses objectifs au cadre de la Souveraineté Alimentaire, approuvé en Assemblée Générale durant l'année 2004. De plus, l'association a fait un progrès du point de vue qualitatif en approuvant une nouvelle **Politique de Coopération** en 2009, en ouvrant une période de forte évolution institutionnelle. La transformation, qui débute avec le débat et l'approbation de la Politique de Coopération et qui comporte un profond changement affectant la globalité de l'association, coïncide dans le temps avec une phase de **croissance**, tant dans les fonds comme dans des projets et la structure. Ces facteurs ont supposé une étape de grande complexité qui a demandé un effort très important.

La Politique de Coopération s'est érigée dans le document guide pour l'organisation, pour cela, le principal objectif de cette PS est de traduire ses objectifs en une feuille de route pour la période 2011-2015, définissant des objectifs stratégiques et institutionnels. L'application de ce cadre général devra être établie en complétant et en développant divers processus commencés lors de la période précédente.

## VISION ET MISSION

*Veterinarios sin Fronteras* (VSF) est une Organisation Non Gouvernementale de Développement (ONGD) de nature<sup>1</sup> associative.

**Vision:** définie dans notre code éthique comme la consécution d'une **société juste, équitable et solidaire**, au travers de l'exercice d'une solidarité responsable et respectueuse.

**Mission<sup>2</sup>:** promouvoir un modèle de développement rural juste en faveur de la **Souveraineté Alimentaire** et générer dans la société une **conscience solidaire** comme principe vers la transformation sociale.

1. Statuts de VSF (2004).

2. Voir Statuts (2004), Code Éthique (1997 & 2003) et Politique de Coopération (2009).

## PRINCIPES

The following principles define who we want to be, how we want to act and what we share as persons who are part of an association.

**A but non lucratif. Cohérente.** VSF essaye de maintenir une relation directe entre son discours et ses activités en démontrant, par l'action, que nos projets sont réalisables.

**Sans confession et sans parti d'un point de vue politique.**

**Indépendante.** Avec une autonomie institutionnelle et de décision face à toute instance gouvernementale ou d'autre nature que ce soit, sans aucun type de dépendance organique de la part des instances publiques ou privées ; de cette façon nous nous assurons la liberté en ce qui concerne le dessin des politiques, des stratégies et du fonctionnement.

**Démocratique et indépendante.** Dotée de mécanismes démocratiques et transparents afin de pouvoir choisir les membres du Conseil de Direction ainsi que tous les membres élus qui sont toujours des personnes volontaires.

**Participative.** L'exercice du droit élémentaire à la participation doit être le moteur des progrès idéologiques et la motivation des activités de VSF et qui de cette façon sont légitimés. Afin que les personnes intégrant l'association déploient leur potentiel créatif il est nécessaire d'avoir une volonté de dialogue et d'application des méthodologies participatives dans tous les domaines de travail.

**Durable.** VSF a pour objectif un modèle de coopération ne générant pas de dépendances et satisfaisant les besoins de la génération actuelle sans sacrifier la capacité des futures générations à satisfaire leurs propres besoins.

**Equitable.** VSF combat la discrimination par la promotion et en pratiquant l'égalité dans le traitement et l'accès aux opportunités indépendamment du sexe, de l'origine, de l'idéologie, la culture ou tout autre circonstance personnelle.

**Inclusive.** VSF considère la diversité comme un élément enrichissant de tout processus de développement humain, c'est pourquoi elle fait la promotion d'un environnement institutionnel ouvert à toutes les sensibilités personnelles, sociales ou culturelles partageant la base de notre idéologie.

**Formée par une seule équipe humaine.** VSF se compose, sans distinction, de personnel volontaire et sous contrat contribuant par son engagement à l'obtention de nos objectifs tout en jouissant de différents droits et soumis, selon les règlements régissant chaque collectif, à diverses responsabilités face à l'institution.

**Défenseuse des droits humains.** VSF considère que les droits et la dignité humaine sont inaliénables. Par conséquent, par son travail, elle fera la promotion, dans toutes ses activités, de l'exercice des droits économiques, sociaux, politiques et culturels des personnes.

# 2/ CONTEXTE

## 2.1. CONTEXTE EXTERNE PRINCIPALES TENDANCES GLOBALES

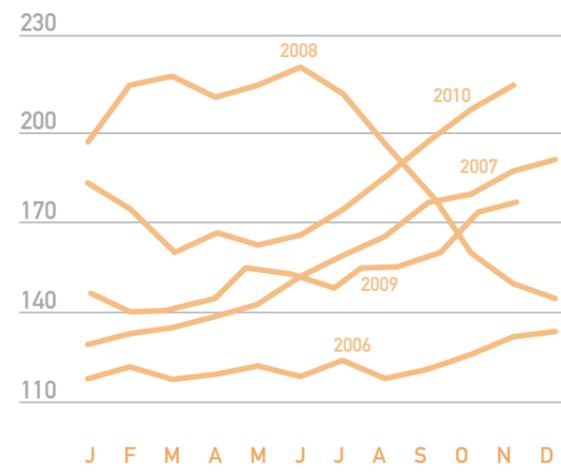
La période 2011-2015 sera caractérisée, selon tous pronostics, par un agenda dans lequel le **droit à l'alimentation et la Souveraineté Alimentaire** occupera un espace central.

L'escalade du prix des aliments de 2007 et 2008, qui a conduit à de sévères **crises alimentaires** dans plusieurs pays en développement, a de nombreuses probabilités de se reproduire puisque les facteurs l'ayant déchainée se répéteront:

- Suite au cycle de hausse de 2008 durant lequel les entreprises spéculatrices se sont enrichies au moyen du prix des aliments, un nouveau cycle spéculatif, centré sur les matières premières alimentaires, commence à pointer.

### INDICE DE LA FAO POUR LES PRIX DES ALIMENTS

2002 - 2004 = 100



- Certaines causes naturelles, telles que la sécheresse, dans des régions déterminées, unies à des mesures protectionnistes, ont fait que de nombreux pays exportateurs de céréales ferment leurs frontières par précaution et qu'il existe une certaine pénurie sur les marchés internationaux.

- Il existe une demande constante et croissante de céréales et d'oléagineux utilisés en tant que nourriture pour le bétail industriel des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) ainsi que l'Argentine du fait de la « révolution de l'élevage » dans ces pays puisque leur classe moyenne croissante s'est convertie en une nouvelle consommatrice avec un régime plus varié et riche en viande.

- L'augmentation de la demande en biocombustible fait qu'une partie des exploitations se soient dirigées vers la production de biodiesel, réduisant ainsi celle destinée à la production d'aliments.

Dans ce cadre probable de crise alimentaire ladite Déclaration de Nyeleni<sup>3</sup> en 2007 deviendra particulièrement importante afin que **soient mis en route des processus d'articulation à faveur de la Souveraineté Alimentaire** sur le plan régional et local. Nous pensons que durant la période 2011-2015 certains processus se cristalliseront à échelle macro-régionale, en particulier en Afrique, en Amérique Latine et en Europe. Nous prévoyons que les processus locaux (tel que l'Alliance sur le plan étatique espagnol) seront maintenus, atteignant la maturité grâce à la planification et aux activités conjointes des différents collectifs mais ayant les mêmes objectifs.

Selon la conjoncture actuelle, l'agenda des organisations sociales sera déterminé durant les prochaines cinq années par:

**Le changement climatique.** 2011 sera une importante année afin de concrétiser un nouveau pacte global concernant le changement climatique suite au fiasco de Copenhague en 2009 et suite à l'incertain sommet de Cancun en 2010. Les liens entre agriculture et changement climatique continueront d'apparaître avec force dans les propositions.

**La révision des politiques agricoles.** Les entretiens portant sur la réforme des politiques communes agricoles et de la pêche (PAC et PCP) se poursuivront et entreront dans une phase de négociations du fait de la concrétisation des positions des différents acteurs. Les présages pour la PAC sont peu encourageants en ce qui concerne la production familiale des pays du sud et pour les paysans européens, puisque les aides seront

notablement réduites, ce qui laisse à prévoir que la mobilisation du secteur paysan continuera. Par contre, il est estimé qu'il existe des possibilités d'obtenir des progrès en matière de pêche artisanale et des impacts dans des pays tiers dans le cadre de la PCP.

**Approfondissement des Traités de Libre Echange.** La politique commerciale européenne se dotera d'un nouveau cadre de référence substituant la stratégie européenne de commerce extérieur « Une Europe globale ». Les processus de négociation des Traités de Libre Echange (TLC) -UE Amérique Centrale, UE-Maroc, UE-Asie (ASEAN), UE-Communauté Andine (CAN)- seront accélérés et culmineront et il sera confirmé si il existera ou non une négociation d'un TLC UE-Mercosur. Ils auront tous un impact très lourd sur la production paysanne dans les pays du Sud ainsi que sur le secteur agricole familial européen.

**L'Alliance pour une Révolution Verte en Afrique (AGRA par ses sigles en anglais).** L'AGRA continuera son expansion en Afrique, présentant une grave menace pour la Souveraineté Alimentaire. Cette Alliance prétend améliorer la production agricole africaine par l'application des principes de la Révolution Verte, qui a démontré son incapacité à trouver une solution pour la faim ou l'injustice concernant la terre. L'AGRA est une grande affaire commerciale pour le capital privé qui prétend continuer avec l'exploitation du continent au nom de la coopération et la lutte contre la faim.

**L'accaparement de l'eau et de la terre.** Avec l'accaparement des terres, qui continuera avec force, apparaîtra, sous couvert des réformes de la politique commune de la pêche, sa variante aquatique : l'achat de ressources de pêche par des états étrangers, des entreprises internationales et, en particulier, par des secteurs de l'investissement et du capital à risque.

**Le secteur privé comme acteur de coopération.** Sans aucun doute, durant les prochaines années, nous assisterons à un rôle chaque fois plus important des entreprises en tant que fournisseurs de services de coopération au développement. Le tandem coopération-commerce sera renforcé tant au niveau européen qu'étatique et des questions seront posées sur l'efficacité des ONGD.

3. Nyeleni est le nom d'une paysanne du Mali qui a symbolisé la Souveraineté Alimentaire par son dur travail, son innovation et pour avoir pris soin de son village. Son nom a inspiré la Déclaration finale du Forum pour la Souveraineté Alimentaire de Sélingué au Mali en 2007.



### Le nouveau Comité de Sécurité Alimentaire (CSA) de l'Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation (FAO).

Une fois le processus de transformation du CSA de la FAO complété en 2010, son travail opératif commencera durant la période 2011-15. Il est attendu que cet espace puisse être un forum encourageant les propositions pro Souveraineté Alimentaire à échelle internationale.

La crise économique mondiale. Ayant débuté en 2008, il est estimé qu'elle continuera encore durant les années à venir, rendant évidente la fragilité du modèle économique actuel. Cette crise démontre, une fois de plus, que l'autorégulation du marché est impossible.

## LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE ET LES ORGANISATIONS PAYSANNES EN TANT QU'ALTERNATIVES

L'objectif politique de la Souveraineté Alimentaire peut être abordée à partir d'angles différents - consommation, environnement, culture, etc. - mais il existe un noyau clair et défini d'où tous proviennent : la production paysanne. Ceci est ainsi du fait de l'origine du terme, qui naît en 1996 de la main de La Vía Campesina, un réseau international constitué par des organisations de petits et moyens paysans, éleveurs, mouvements indigènes, travailleurs et travailleuses sans terre, etc. dont le commun dénominateur est que tous et toutes agissent sur la production des aliments.

### GOVERNANCE ET POLITIQUES

La gouvernance du système agroalimentaire est unie au concept et la proposition de la Souveraineté Alimentaire. En fait, au cours des années, cet aspect s'est renforcé dans tous les domaines. Dans une analyse rendue publique il y a un certain temps par La Vida Campesina l'agro-entreprise ou les industries agroalimentaires étaient identifiées comme le noyau du système. Pour La Vida Campesina et ses principaux alliés (Marcha Mundial de Mujeres, Movimiento Ambientalista, etc.) la lutte contre l'industrie agroalimentaire est essentielle et de là naît une série d'initiatives

de mobilisation et d'incidence critiques. Tout cela explique le besoin d'un cadre normatif correspondant aux objectifs politiques de la Souveraineté Alimentaire. Cet aspect sera un élément clé pour parvenir à ce que le modèle agroalimentaire que nous défendons soit une réalité, respectant toujours les différences propres de chaque région ou pays.

## 2.2. CONTEXTE INTERNE

Ce plan quinquennal sera caractérisé par:

La culmination de la mise en œuvre de la Politique de Coopération. La Politique de Coopération a signifié un **changement d'orientation stratégique** qui a affecté et réorienté les différentes interventions que réalise l'association. Son approbation est à l'origine d'une adaptation tant des projets, qui se sont vus révisés afin de répondre à la nouvelle approche, que des processus. Cette politique a également eut des répercussions sur les relations de VSF avec ses alliances et même dans la définition de ces dernières.

Intégrer la perspective de genre. Au sein du processus de transformation de VSF il existe **l'introduction de la perspective de genre** à tous les niveaux et dans toutes les activités de l'association. A VSF nous savons que les propres organisations sont également productrices et reproductrices d'inégalités. Pour cela, le premier pas que nous avons fait sur ce chemin a été la réalisation d'un diagnostic interne (de portée politique, structurelle et culturelle) servant à évaluer comment VSF provoque également une inégalité entre les femmes et les hommes, en identifiant les causes et les actions, afin de corriger cette tendance. A partir du diagnostic, le but est d'appliquer l'approche de genre de façon interne au travers de politiques et de plans d'action concrets. De plus, de façon externe, nous soulignons l'importance des femmes agricultrices dans leurs rôles reproductifs, productifs et communautaires. Tout cela devra se concrétiser durant les 5 prochaines années, au travers d'une nouvelle culture à VSF, qui nous servira à convertir l'organisation même en un agent de transformation sociale dans le but d'une équité de genre.

Déplier le potentiel de la nouvelle structure organisationnelle. Les objectifs dérivés de l'application de la Politique de Coopération ont mis en évidence le besoin d'un changement de structure organisationnelle qui répondrait au nouveau rôle que l'association voudrait avoir. Pour cela VSF s'est dotée d'un nouvel organigramme qui serait cohérent avec la Politique de Coopération et qui couvrirait les besoins dérivés de la propre croissance organisationnelle. La nouvelle structure, basée sur l'approche territoriale et de décentralisation, a cherché à **renforcer les capacités stratégiques et politiques de l'organisation**, toutefois sans renoncer à résoudre les problèmes de croissance et défi d'une gestion ordonnée. Ainsi, la restructuration a été accompagnée d'une amélioration des systèmes de gestion ainsi que d'un objectif d'amélioration des capacités de notre équipe humaine, nous permettant d'aborder les défis à venir dans un environnement participatif et constructif.

Nous renforcer en tant qu'association. Durant ce quinquennat nous devrions travailler au renforcement du tissu associatif de VSF, soutien de l'organisation et objectif de la présente mise politique. Nous continuerons de travailler **au processus participatifs afin de continuer d'activer notre base sociale**, dans le but de satisfaire les aspirations de collaboration directe et de la transformer en un élément critique individuel et collectif de transformation sociale.

Disposer de fonds propres pour gagner une certaine indépendance. Toutes nos mises ont besoin du support des fonds propres, vitaux pour le maintien d'une certaine marge d'indépendance en ce qui concerne les actions entreprises et justifier éthiquement notre condition d'organisation non gouvernementale. Une importante partie de notre action doit être orientée vers la **captation de donations et d'associés** afin d'augmenter le volume et le pourcentage des apports privés par rapport au total des nos ressources économiques.

# 3/ OBJECTIFS STRATÉGIQUES



Quatre problématiques clé auxquelles VSF prétend faire face en se joignant à l'effort collectif d'autres acteurs, découlent de l'analyse du contexte:

- Moyens de subsistance durant la crise.
- Un monde paysan sans force politique ou capacité d'incidence.
- Des politiques agricoles et commerciales ne répondant pas aux intérêts du monde paysan.
- Pouvoir inégal de l'industrie agroalimentaire

The objectives are described below, arranged according to the importance and volume of economic and human resources that the association will devote to them to obtain them. For the first two we will continue to consolidate the work done in these classic domains, whilst for the third and fourth the intention is to further develop both objectives.

## PROBLÉMATIQUE 1: MOYEN DE SUBSISTANCE DES PAYSANS EN CRISE.

Objectif Stratégique 1: Le petit et moyen monde paysan organisé accédera à un système productif agroécologique lui permettant de vivre dignement.

Comment le changement se produira-t-il?

Le petit et moyen monde paysan et en particulier les femmes le formant, aura accès à et contrôlera les ressources suivantes, selon ses besoins:

- Moyens financiers
- Moyens techniques
- Ressources naturelles et productives
- Ressources pour la transformation et la commercialisation locale

L'accès à et le contrôle de certaines de ces ressources, dans certains secteurs, se traduira par la récupération des pratiques traditionnelles compatibles avec le système productif agroécologique.

La promotion d'un modèle de consommation responsable et de proximité, indispensable pour rendre viable les moyens de subsistance paysans, sera faite.

## PROBLÉMATIQUE 2: MONDE PAYSAN SANS FORCE POLITIQUE OU CAPACITÉ D'INCIDENCE.

Objectif Stratégique 2: Les organisations paysannes auront augmenté leur capacité d'analyse, de revendication et de proposition par rapport à leur propre problématique.

Comment le changement se produira-t-il?

- Progrès dans leur renforcement organisationnel, abordant, entre autres, la relève générationnelle. Les organisations paysannes augmenteront leur capacité d'articulation.
- La composition des alliances et leur contenu variera en fonction de chaque organisation et de chaque territoire ; elles devront le déterminer elles mêmes.
- Les relations de pouvoir entre femmes et hommes au sein des organisations paysannes, concernant le rôle et la contribution des femmes par leurs revendications, changeront.

## PROBLÉMATIQUE 3: POLITIQUES AGRICOLES ET COMMERCIALES NE RÉPONDANT PAS AUX INTÉRÊTS DU MONDE PAYSAN.

Objectif Stratégique 3: Le monde paysan et en particulier les femmes qui le composent améliorera sa position sociale et économique au travers d'un cadre législatif favorisant la production, transformation et commercialisation paysanne.

Comment le changement se produira-t-il?

Le monde paysan aura la capacité de générer des propositions alternatives et de promouvoir les changements en ce qui concerne la législation locale, régionale et étatique rendant viable la production, transformation et commercialisation paysanne.

- VSF leur fournira le support au travers d'études, de recherches, de propositions légales et autres éléments techniques et politiques soutenant leur argumentation.
- Ainsi, lorsque ce sera opportun, VSF pourra réaliser des actions d'incidence directe en tant qu'acteur politique, toujours en alliance avec le monde paysan et en aucun cas en remplaçant la voix propre des organisations de productrices et producteurs.

## PROBLÉMATIQUE 4: POUVOIR INÉGAL DE L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE.

Objectif Stratégique 4: Le pouvoir de l'industrie agroalimentaire globale aura diminué grâce à un rôle plus important d'un courant d'opinion publique défendant une consommation responsable, au discrédit de ses pratiques et aux changements légaux bloquant ses actions abusives.

Comment le changement se produira-t-il?

- Il y aura des changements dans les politiques agricoles et commerciales favorisant et protégeant l'agriculture familiale et qui délimiteront le pouvoir de l'industrie agroalimentaire.
- Les consommateurs en général seront sensibilisés en matière de pratiques abusives de l'industrie agroalimentaire et se mobiliseront contre elle. Ceci sera obtenu principalement par des actions éducatives pour le développement et de communication.
- Les organisations et mouvements paysans utiliseront les études réalisées en tant qu'outil pour des actions d'incidence politique.

# 4/ ACTION CONTEXT

## 4.1. CADRE D'ACTION

Dans l'actualité, VSF travaille dans les territoires suivants appartenant aux pays d'Amérique Latine et des Caraïbes, en Afrique et dans l'état espagnol :

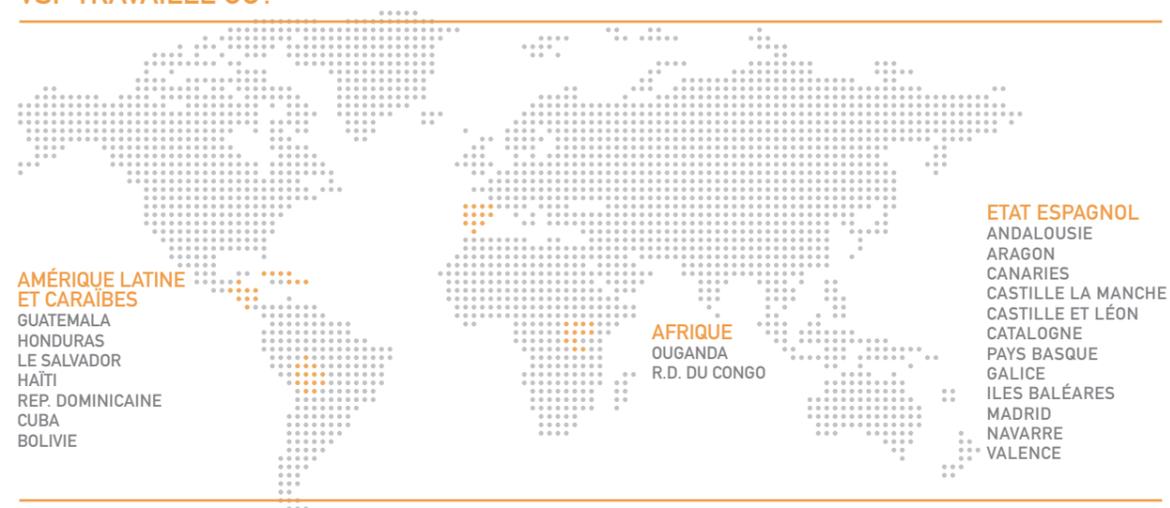
Du fait de la rapide croissance de l'association durant les dernières années et tenant compte de la décision de croissance pratiquement nulle de stabilité durable de l'organisation et le contexte de crise économique de cette période, **VSF n'envisage pas de stratégies d'expansion** mais plutôt de consolidation du travail dans les territoires dans lesquels notre présence existe déjà, tant dans le sud que dans le nord. Par conséquent, il n'est pas prévu d'ouverture de nouvelles Coordinations Régionales ni de Délégations.

Toutefois, il est vrai que nous **devons continuer d'analyser le contexte et nos capacités** de façon à disposer des éléments de prise de décision nous permettant de définir de nouveaux secteur de croissance au cas où durant le prochain plan stratégique il serait décidé qu'il serait opportun d'étendre notre travail à d'autres zones. Dans le Sud, et en tenant compte de l'engagement historique pour l'Afrique, il est envisagé, qu'à la fin de ce Plan Stratégique, nous devons avoir une analyse fondée sur les alliances potentielles, les synergies avec les objectifs de VSF et de possibilités de financement en ce qui concerne d'autres pays de ce continent. Dans le Nord, avec le renforcement des Délégations existantes, il sera seulement possible de répondre activement aux initiatives locales qui surgiraient et qui pourraient supposer une alliance et/ou une mobilisation de la base sociale de l'organisation.

## 4.2. ALLIANCES ET RÉSEAUX

La Politique de Coopération de notre association souligne un cadre général en ce qui concerne les alliances devant être établies et les réseaux auxquels il est nécessaire de participer. VSF envisagera des alliances stratégiques solides avec des organisations

## VSF TRAVAILLE OÙ?



idéologiquement semblables à celles que partageant l'objectif de la Souveraineté Alimentaire, mais pourra également participer à des réseaux de moindre intensité avec des collectifs auxquels nous unissent des objectifs territoriaux.

Les institutions objectif de nos alliances sont : les organisations paysannes, les associations, les mouvements sociaux et les ONG ayant comme but la contribution à la Souveraineté Alimentaire, en prêtant une attention particulière à la cohérence entre la vision et la pratique en équité de Genre. Durant ce quinquennat, les positionnements et l'évolution des mouvements sociaux intégrant le binôme Souveraineté Alimentaire et Genre seront tout particulièrement pris en compte. Dans ce sens, VSF donnera priorité à ces alliances et réseaux sur le plan local, autonome, étatique et international, contemplant le plus grand nombre de ces critères

- Travaillant pour la Souveraineté Alimentaire
- Possédant une présence active d'organisations paysannes
- Concordant avec les objectifs et les axes thématiques de notre organisation

Dans l'actualité, le mouvement paysan recueillant cet objectif de Souveraineté Alimentaire sur le plan mondial est *la Via Campesina* (LVC). Ce mouvement doit continuer d'être une référence fondamentale à l'heure d'établir des relations avec des organisations paysannes tant dans le sud que dans le nord ; mais il ne faut pas oublier le contexte sociopolitique dans ces pays et

régions où nous travaillons et où il n'existe pas de présence de LVC ; avec une grande ambition il sera possible d'établir des alliances avec ces organisations et réseaux respectant les critères cités auparavant.

L'objectif des alliances est de dessiner et appliquer des stratégies conjointes afin de promouvoir la Souveraineté Alimentaire. Chaque fois, plus est exigé aux organisations paysannes (analyses, propositions, luttes, présence, articulation avec d'autres acteurs, interlocation avec des administrations, etc.) et ceci de façon plus intense. Ces défis seront difficilement surmontés à moins de pouvoir compter sur un fort appui externe pouvant être fourni par VSF. Par conséquent, l'accompagnement des organisations paysannes, dans tous ces aspects, est clé.

Ces relations devront être basées sur le rôle paysan nécessaire, l'horizontalité, la confiance, la transparence, l'équilibre et le respect, concevant ainsi la coopération comme un travail d'équipe vers une vision partagée et avec des objectifs communs. Notre association fera la promotion du travail en réseau avec d'autres associations, mouvements sociaux, espaces de formation, collectifs et autres acteurs semblables par la somme des efforts pour obtenir la transformation sociale que nous prétendons. Ce travail est envisagé car bien que non impliqués dans la défense de notre objectif politique, il favorise la réflexion, la conscience critique, la pression et l'incidence politiques et l'influence sur les organes preneurs de décision afin de continuer à bâtir en faveur de la Souveraineté Alimentaire.

# 5/

## OBJECTIFS INSTITUTIONNELS

Afin de pouvoir répondre aux Objectifs Stratégiques identifiés ainsi qu'aux défis internes de l'institution, les Objectifs Institutionnels suivant sont envisagés:

**Objectif Institutionnel 1: VSF introduira transversalement la perspective de genre, comprenant le niveau politique, structurel et culturel de l'organisation, depuis sa partie la plus interne vers la plus externe.**

Comment l'objectif sera-t-il atteint?

- En informant, communiquant, formant et travaillant, avec toute l'association, les résultats du diagnostic interne de genre.
- En considérant la faisabilité des changements et en analysant les conditions concrètes de l'organisation, une fois fini le diagnostic interne de genre.
- En définissant le positionnement institutionnel afin d'élaborer une Politique de Genre éclaircissant l'approche et définissant les termes.
- En créant une stratégie de cofinancement afin d'assurer la viabilité économique de ce processus institutionnel.
- En créant une Unité de Genre présente dans l'organigramme, au poids spécifique et avec une attribution budgétaire, qui puisse guider le travail dérivé de la politique de genre par un plan d'action jusqu'à ce que tous les secteurs assument comme propre la responsabilité de transversalité de la perspective de genre.
- En mettant en œuvre un plan d'action qui prioriserait et lierait selon les secteurs d'action, qui définirait des activités, des personnes responsables, des délais, des besoins budgétaires et des indicateurs de suivi et, évaluerait toutes les activités à réaliser.

**Objectif Institutionnel 2: Les niveaux de financement se maintiendront stables, similaires à ceux des années précédentes, avec une croissance annuelle de 3%. Le taux de ressources propres libres augmentera de 3% à 6,5% et les fonds d'un seul bailleur de fonds ne supposeront pas plus de 50% du total des cofinancements.**

Comment l'objectif sera-t-il atteint?

- A Une stratégie de financement pluriannuelle sera définie et révisée annuellement et elle tiendra compte:
  - Des besoins et capacités d'investissement des pays et territoires.
  - De la différence entre ressources propres libres et privés conditionnées à cofinancement.
  - De la stratégie de captation de fonds propres, y compris l'investissement dans les propres stratégies d'obtention de ressource.
  - De la définition des priorités de captation par bailleurs de fonds et des actions d'incidence sur les contenus des plans directeurs ou autres instruments stratégiques des bailleurs de fonds, en analysant les probabilités et les conséquences de la perte d'opportunités de cofinancement dérivée des objectifs politiques de VSF.
  - De la priorité des objectifs stratégiques.
- Des budgets seront systématiquement élaborés par Départements-Unités, Coordinations Régionales et Délégations, en fonction des besoins et des outils disponibles pour faciliter la gestion des budgets.
- La promotion d'une captation et d'une gestion plus intégrales et créatives des fonds sera faite.

**Objectif Institutionnel 3: VSF augmentera et diversifiera sa base sociale, en s'ouvrant à d'autres collectifs.**

Comment l'objectif sera-t-il atteint?

- Une analyse des segments de la population potentiellement intéressants et un plan de monitoring seront réalisés.
- Des arguments communicatifs basés sur la Politique de Coopération seront définis.
- Un processus de changement de nom sera progressivement mis en marche.

- Un plan de communication augmentant la présence de VSF dans des espaces auxquels peuvent accéder de nouveaux publics et faisant la promotion des nouvelles technologies, sera défini.

- Un monitoring régulier des résultats obtenus sera effectué ; il analysera le bilan du nombre de membres.

- Un mécanisme, afin de pouvoir s'associer à VSF hors d'Espagne, sera défini.

- Le concept de « base sociale » sera clairement expliqué.

**Objectif Institutionnel 4: L'équipe humaine (personnes sous contrat et volontaire) de VSF développera les capacités nécessaires afin de répondre aux Objectifs Stratégiques.**

Comment l'objectif sera-t-il atteint?

- Les profils des postes de travail détectant les compétences indispensables, de tout le personnel, tant sous contrat que volontaire, seront définis.
- Une analyse des charges sera réalisée et de possibles solutions seront proposées pour les postes de travail dans lesquels il sera déterminé qu'il existe un déséquilibre entre les tâches attribuées et les moyens.
- Des plans de formation pour les postes gérés par des équipes humaines seront développés du fait qu'il s'agit d'un déficit critique au sein de l'association. Cette formation sera offerte internement et se centrera sur la garanti de la gestion des équipes, la planification et le suivi et la gestion financière. Ces plans de formation s'ajouteront à l'offre de formation spécifique pour chaque poste qui continuera d'être disponible. De plus, les besoins stratégiques de formation de certains postes seront révisés.
- La promotion de la culture de reddition de comptes sera effectuée au sein de l'organisation.

**Objectif Institutionnel 5: VSF misera pour un modèle d'association participative, décentralisée, motivée et orientée aux personnes, renforçant le travail d'équipe.**

Comment l'objectif sera-t-il atteint?

- En développant une stratégie de renforcement du tissu associatif qui contemple un diagnostic dudit tissu afin de lui redonner vie, en le rendant plus dynamique et en y intégrant des éléments formatifs et d'échange.
- En continuant les processus de prise de décisions participatives et consensuelles.
- En définissant mieux les espaces et processus de participation afin de gagner en clarté et compréhension.
- Par la promotion d'un sentiment d'équipe sur le plan territorial et associatif, par la coordination entre les secteurs afin de générer des synergies, en appliquant des méthodologies créant des dynamiques de groupe et fomentant les rencontres interterritoriales, interdépartementales et associatives.
- En améliorant la communication et la rétroaction sur le plan interne et dans les langues institutionnelles au moyen du développement d'une stratégie de communication faisant la promotion des échanges d'aller retour dans toutes les instances et qui soit également le hautparleur des succès de VSF, en visualisant et partageant les progrès et les bonnes nouvelles.

**Objectif Institutionnel 6: VSF gagnera en qualité et se dotant d'un système de suivi, évaluation et apprentissage lui permettant de mieux connaître la portée de son travail et pouvoir le socialiser.**

Comment l'objectif sera-t-il atteint?

- En consolidant l'utilisation d'outils de planification tels que les Plans Stratégiques (PS) et Plans Opératifs Annuels (POA) pour toutes les incidences ainsi que leur évaluation.
- En définissant ce que nous voulons évaluer et pourquoi ; des indicateurs dans le PS et les POA.

- En choisissant au moins deux thèmes de systématisation et apprentissage institutionnel durant la période 2011-15.

- En définissant des outils communs de suivi, évaluation et apprentissage.

- En appliquant des procédures institutionnelles dessinées pour obtenir une gestion plus horizontale.

Le système d'évaluation de la PE sera réalisé au travers des POA dotés d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant de voir les progrès et rétroactivité durant ce quinquennat. Il est considéré que suite à l'évaluation intermédiaire de la PE, si VSF a progressé en ressources et capacités, un système d'évaluation plus sophistiqué sera dessiné afin d'être mis en œuvre durant la période 2016-2020.

**OBJECTIFS INSTITUTIONNELS PROPOSÉS**

**DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL**

- GENRE
- BASE SOCIALE
- MODÈLE D'ASSOCIATION
- FINANCEMENT
- CAPACITÉS EQUIPE HUMAINE
- SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE

# 6/ CADRE DE FINANCEMENT

VSF estime qu'il est nécessaire que la structure économique et le cadre de financement soient cohérents avec les objectifs stratégiques marqués : la consolidation de la nouvelle Politique de Coopération, le processus de décentralisation et l'amélioration de la qualité de la gestion et des interventions entreprises par l'organisation.

Toutefois, la situation actuelle de crise économique et de changements dans la tendance des financiers et des collaborateurs a provoqué une drastique réduction des fonds destinés à la coopération internationale. Cette diminution affectera tant les fonds publics (avec une plus grande répercussion sur la coopération décentralisée et les fonds destinés à la sensibilisation et l'éducation pour le développement) que les privés. Un autre des éléments clé qui configureront le cadre financier est l'apparition de problèmes de trésorerie dérivés d'un plus grand retard dans les paiements destinés à la coopération internationale. Ces effets négatifs affecteront de plus la qualité de la coopération qui tendra à la concentration et uniformisation de l'aide officielle pour le développement et favorisera son mercantilisme.

Cette prévision oblige à changer notre croissance intense des dernières années pour un objectif de **stabilité durable** poursuivant l'amélioration de nos interventions et nous dotant d'une structure financière optimale. C'est pourquoi, durant cette période, priorité sera donnée à la **fidélisation** de nos membres, donateurs et collaborateurs actuels, surtout ceux qui nous permettent la consolidation de notre modèle de coopération internationale.

De plus, la **diversification des sources de financement** actuelles augmentera dans le but de favoriser notre indépendance en tant qu'association, réduire la vulnérabilité face aux changements de conjoncture et améliorer notre capacité de prévision et la stabilité de nos programmes et actions.

En dernier lieu, VSF considère qu'il est nécessaire, durant cette période, **d'augmenter notre base sociale et l'apport de fonds privés**, du fait de leur importance spéciale non seulement sur le plan financier mais également pour le besoin d'augmenter notre indépendance à long terme et par cohérence avec les objectifs stratégiques définis. ent with the defined strategic objectives.

# 7/ GLOSSAIRE

Ci-après, nous présentons une proposition de terminologie clé que nous avons utilisée pour élaborer cette Planification Stratégique. Ces définitions reflètent exclusivement l'interprétation de VSF des termes ici exposés, sans préjudice des autres acceptions que des tiers pourraient leur donner et acceptant que, du fait de la nature changeante de tout ce qui vit, ceux-ci pourraient être sujets à révision.



### **Agriculture industrielle**

Nous pouvons la définir comme la forme de gestion des ressources naturelles générant un processus d'artificialisation des écosystèmes dans lequel le capital réalise des appropriations partielles et successives des différents procédés de travail paysan pour les incorporer ensuite en tant que facteurs de production artificialisés industriellement ou en tant que moyens de production mercantilisés.

La logique prédominante dans l'agriculture industrielle est l'accumulation de capital. L'adoption des paramètres de l'industrie par l'agriculture commence avec le déploiement industriel au siècle XIX. Dans certains cas, l'utilisation de semences hybrides et agrochimiques comme trait définitoire de l'agriculture industrielle est identifié et de ce fait, habituellement, l'agriculture chimique se nomme agriculture industrielle.

### **Agroécologie/Agriculture paysanne**

L'agroécologie ou agriculture paysanne peut être définie comme la gestion écologique des ressources naturelles au travers de formes d'action sociale collective. Sa stratégie a une nature systématique, puisque elle considère la propriété, l'organisation communautaire et le reste des cadres de relation des sociétés rurales articulés selon la dimension locale comme un tout. L'agroécologie intègre les systèmes de connaissance (locale, paysanne et/ou indigène) porteurs du potentiel endogène permettant la biodiversité écologique et socioculturelle.

### **Consommation responsable**

C'est celle réalisée en connaissance des conséquences sociales, environnementales et éthiques générées durant la production, la transformation et la distribution des biens acquis. La personne qui pratique cette forme de consommation non seulement considère des éléments de nature personnelle tel que la qualité ou le prix de ce qui a été acquis mais également des collectifs comme la durabilité environnementale et le droit à la justice sociale de productrices et producteurs d'aliments et de biens. La citoyenneté a la capacité de convertir sa consommation en un instrument de pression en choisissant les articles ou services respectant une série de garanties sociales, techniques et environnementales.

### **Développement rural**

Il s'agit de l'ensemble des actions à long terme destinées à ce que les populations rurales jouissent d'une qualité de vie optimale, qui fixe les groupes humains au territoire, en assurant la relève générationnelle grâce à une activité productive basée sur la gestion durable des ressources naturelles et suivant les propres initiatives et priorités des communautés impliquées.

Face au récent concept européen basant le développement rural sur la diversification des activités économiques comme alternative à la production agricole (tourisme rural, activités de la nature, transformation de produits locaux...), à VSF nous considérons que le pilier de base du développement rural doit être l'agroécologie, comme forme de gestion, socialement acceptée, durable dans l'environnement et économiquement viable, des écosystèmes. Comme complément à l'activité productive, le développement rural a besoin de la présence d'infrastructures et de services de base permettant et facilitant une vie digne : santé, éducation, communications, activité culturelle, etc.

### **Education pour le développement**

Il s'agit d'un processus continu, éducatif et participatif, généré dans des domaines formels, non formels ou informels, prétendant obtenir que le citoyen, en général, se montre actif et solidaire, avec une conscience critique et constructive, pour une transformation intégrale de la société vers un développement humain durable. Afin d'y parvenir, il fournit des outils pour la critique (stratégies, procédures et sources dans lesquelles acquérir une information alternative) et génère des réseaux de personnes et/ou des collectifs avec les mêmes inquiétudes afin d'établir des alliances stratégiques. De plus, il tient compte de la perspective de genre en considérant les besoins différenciés des femmes et des hommes et les relations de pouvoir qui s'établissent entre eux. Il part d'une analyse économique et sociale de la réalité, reconnaissant la pauvreté comme un élément clé et également d'une analyse culturelle, prenant conscience de ce que certaines de nos coutumes de vie quotidiennes génèrent des inégalités et par conséquent donnent support au système injuste global.

### **Elevage et agriculture intensifs, semi-extensifs et extensifs**

Bien que sa conception varie selon le territoire, une première approximation à la définition nous

dit que la classification de l'agriculture et de l'élevage en intensif/extensif (le semi-extensif serait à un niveau entre les deux premiers) se base sur la quantité d'énergie et de matériels utilisés par l'exploitation, ferme ou propriété ou plus concrètement par hectare ou animal. En réalité, par conséquent, nous parlons de propriétés ou fermes intensives selon leur plus grande demande d'énergie et de matériels par rapport aux extensives dont le besoin énergétique et des m fournitures et moindre.

### **Industrie agroalimentaire**

Le concept d'industrie agroalimentaire est souvent utilisé pour définir le processus d'industrialisation de l'agriculture et de l'alimentation et le concept d'industrie agroalimentaire peut se rapporter aux acteurs principaux gouvernant ce processus. Nous pouvons définir simplement l'industrie agroalimentaire comme la branche des industries commercialisant à grande échelle des produits de l'agriculture, de l'élevage, de la richesse forestière et de la pêche, de façon directe ou après transformation industrielle ainsi que comme l'ensemble des entreprises contrôlant et dominant la chaîne agroalimentaire industrielle.

### **Justice**

Harmonie de la société basée sur les relations collectives poursuivant le bien commun et, par conséquent, la jouissance en égales conditions de diverses ressources (sanitaires, alimentaires, éducatives, productives, culturelles, etc.) dont l'absence ou accès restreint sont la cause de l'inégalité. Le concept dépasse l'idée de base de l'ensemble des normes établissant un cadre adéquat pour les relations entre personnes et institutions, permettant ou interdisant des actions spécifiques dans la vie sociale. Il s'agit de l'état idéal qu'expérimente une société dans laquelle tous les droits essentiels universellement acceptés sont garantis, sans qu'il existe de différence pour aucune raison que ce soit (genre, religion, idéologie, âge, etc.) et c'est la société même qui se charge d'articuler la surveillance afin que ces droits soient respectés en empêchant toutes violations de ces derniers.

### **Modèle ou système participatif**

Il s'agit d'une forme d'organisation des travaux qui essaye de stimuler les apports créatifs des personnes qui le réalisent dans le but d'améliorer les résultats. La participation



retomber tant sur le succès final de la tâche réalisée que sur les personnes mêmes y participant, qui se sentent valorisées selon leurs opinions et leurs talents. Le modèle exige la création de voies ordonnées afin que la participation soit opérative et a besoin d'une dynamisation appropriée dans tous les sens afin de vaincre les résistances des différentes structures associatives, habituées à la commodité et rapidité de la prise de décisions sans aucune consultation préalable.

### **Modèles de production agroécologiques/ Systèmes paysans de production**

Le concept de systèmes paysans de production a des acceptions similaires à celui d'agroécologie et, de fait, tout au long de l'histoire récente, les deux concepts se sont entrecroisés toujours plus étroitement. La dénomination agroécologique a souvent été utilisée afin de donner plus de poids aux aspects purement productifs ou technico-productifs tandis que la dénomination paysanne donne plus de poids à sa dimension sociale et, concrètement, de classe sociale.

### **Mouvements paysans**

Il s'agit de mouvements sociaux de base paysanne adoptant des formes de mouvement social classique ainsi que de nouveau mouvement social.

### **Mouvement social**

Ensemble d'actions collectives, avec participation de base, élaborant les demandes et les stratégies de façon dynamique, en trouvant des formes d'action pour les exprimer et en constituant des sujets collectifs, se reconnaissant comme groupe ou catégorie sociale. Les mouvements sociaux comme structures de changement social surgissent comme des formes collectives d'organisation luttant au sein d'un secteur politique plus ou moins concret. Certains exemples de ces mouvements sont le mouvement féministe, le mouvement écologique, le mouvement ouvrier, le mouvement pacifiste ou antimilitariste ou, plus récemment, le mouvement okupa (squatters) et le mouvement antimondialisation.

### **Organisation paysanne**

A VSF nous considérons qu'une organisation paysanne devrait réunir au moins ces caractéristiques:

- Qu'elles soient reconnues comme paysannes et paysans (voir définition dans ce glossaire)

- Qu'il existe une structure organisationnelle
- Qu'il existe une mission, une vision, des objectifs et une stratégie propre, avec une composante idéologique et sociale large (une vision de modèle social alimentaire et rural) allant au delà de ses intérêts particuliers et corporatifs.

### **Paysan et paysanne / Monde paysan**

Les concepts de paysanne, paysan et monde paysan (en tant que générique) doivent être entendus selon la logique de catégorie sociale et, plus concrètement, de sujet social. C'est à dire, ils répondent à leur situation dans le système social et leur position selon les aspects économiques, politiques, culturels, de pouvoir ou subordination entre autres. Selon la définition que nous offre la « Déclaration des Droits Paysans », un paysan est une femme ou un homme qui a une relation directe et spéciale avec la terre et la nature au travers de la production d'aliments et/ou d'autres produits agricoles. Les paysannes et les paysans travaillent la terre eux mêmes, dépendent surtout du travail en famille et d'autres formes d'organisation du travail à petite échelle. Les paysannes et les paysans sont traditionnellement intégrés dans leurs communautés locales et prennent soin de l'environnement naturel local et des systèmes agroécologiques. Le terme peut s'appliquer à toute personne s'occupant de l'agriculture, de l'élevage, la transhumance, l'artisanat lié à l'agriculture ou autres occupations similaires, y compris les personnes indigènes travaillant la terre et les personnes sans terre.

### **Personnel ou RH de VSF**

Ensemble de personnes qui a plus ou moins grande échelle, travaillent de façon volontaire ou rémunérée pour VSF, coordonnées nécessairement avec les différentes équipes de l'association afin d'atteindre le buts proposés selon les différentes politiques en cours.

### **Perspective de genre**

Il s'agit de la considération, systématique, des différences entre les conditions, situations et besoins respectifs des femmes et des hommes lors des phases de planification, exécution et évaluation de toutes le politiques, programme, projets et actions que nous développons. Il s'agit d'un outil servant à dévoiler les relations inégales existant entre les femmes et les hommes et, ainsi, pouvoir prendre des mesures favorisant des relations sociales justes et

équitables.

### **Politiques agricoles**

Mesures mises en avant par les administrations publiques à différents niveaux afin d'ordonner et favoriser l'activité agricole et d'élevage ainsi que forestière dans les communautés rurales. De leur direction et approche dépendra que certains secteurs ou autres soient favorisés en encourageant ou limitant, par action, limitation ou prohibition, certaines activités sociales et économiques.

### **Souveraineté alimentaire**

La Souveraineté Alimentaire est le droit des peuples à avoir des aliments sains et culturellement adéquats, produits selon des méthodes durables, ainsi que leur droit à définir leurs propres systèmes agricoles et alimentaires. Elle développe un modèle de production paysanne durable favorisant les communautés et leur environnement. Elle situe les aspirations, les besoins et les modes de vie de ceux qui produisent, distribuent et consomment les aliments au centre des systèmes et des politiques alimentaires par devant des demandes des marchés et des entreprises. La Souveraineté Alimentaire donne priorité à la production et à la consommation locale des aliments. Elle fournit à un pays le droit de protéger ses productrices et producteurs locaux des importations bon marché et le droit de contrôler la production. Elle garantit que les droits d'utilisation et de gestion des terres, territoires, eau, semences, bétail et biodiversité soient entre les mains de ceux qui produisent des aliments et non du secteur commercial. C'est pourquoi, la mise en œuvre d'une authentique réforme agraire constitue une des priorités du mouvement paysan.

### **Syndicats agricoles**

Un syndicat est une organisation intégrée par des travailleurs et des travailleuses en défense de la promotion de leurs intérêts sociaux, économiques et professionnels liés à leur activité professionnelle. Il s'agit, par conséquent, d'une organisation professionnelle agricole et est constituée par des personnes qui professionnellement exercent l'activité agricole. La signification légale et les conditions de cette professionnalité dépendent de chaque région et législation.

