

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

2020 - 2023



www.ong3d.org

www.sunubudget.sn

Décembre 2019

Issue des flancs d'ENDA GRAF, l'ONG 3D est une organisation non gouvernementale dont la création et l'émergence ont été fortement marquées par le processus d'expression et d'approfondissement démocratique qui a abouti à la seconde alternance au Sénégal en 2012.

Elle tire son identité d'une triple centralité :

- *La démocratie qui doit être forgée comme un cadre d'expression et d'exercice d'une citoyenneté plurielle, engagée et ouverte sur les enjeux nationaux et internationaux.*
- *Les droits humains qui sont la manifestation d'un Etat de droit fondé sur l'équité et la promotion des populations les plus vulnérables.*
- *Le développement local durable qui constitue le niveau le plus pertinent pour la mobilisation et l'engagement des communautés, des organisations de la société civile et des élus locaux.*

C'est autour de ce triptyque que l'ONG a structuré son action. Aujourd'hui, elle apparaît comme une organisation majeure qui contribue à l'approfondissement de la démocratie, particulièrement par le biais d'un suivi rigoureux et une information de qualité sur la mise en œuvre des politiques publiques. Elle agit quotidiennement pour une meilleure transparence et redevabilité des actes publics de développement et renforce la capacité citoyenne de contrôle des populations.

L'ONG 3D est au cœur de ce que la démocratie a de plus moderne et déterminant : des décideurs publics qui engagent des actions et qui doivent rendre compte de l'usage des ressources publiques qui leur sont confiées par la volonté populaire.

I. UNE ORGANISATION QUI S'ADAPTE A L'EVOLUTION DE SON CONTEXTE

1. La phase de gestation (avant 2008)

L'ONG 3D est issue des flancs de ENDA Graf à la fin des années 2000. Ses initiateurs étaient membres du réseau ENDA GRAF et intervenaient pour son compte, notamment dans le département de Rufisque dans des thématiques relatives à la santé communautaire, à la nutrition, à la décentralisation et au développement local.

C'est autour d'un noyau d'environ 10 personnes que cette équipe de Rufisque a entamé la marche qui allait donner naissance officiellement à l'ONG 3D en 2008. Progressivement, **ce démembrement de ENDA GRAF à Rufisque va prendre son autonomie grâce à sa maturité et sa capacité de mobilisation de partenaires** qui lui ont permis de réunir les conditions d'un détachement de la structure mère.

L'équipe a profité de l'opportunité offerte par ENDA GRAF d'autonomiser certains de ses programmes, agissant au sein d'un large réseau.

Contrairement à de nombreuses organisations de la place qui, dans la même période, étaient « franchisées » par des ONG internationales européennes ou occidentales, **3D peut ainsi être considérée comme une entité issue d'une organisation africaine dont l'ancrage et l'identité se sont forgés dans les actions menées au plus près des organisations communautaires de base** dans les zones de Rufisque, de Dakar, de Diourbel, de Fatick, de Kafrine, de Koungheul.

Ses compétences originelles se sont construites autour de l'accompagnement des communautés de base et des populations pour améliorer leur santé, participer de manière plus active aux actions de développement local.

Cette phase correspond à un moment où les dynamiques des organisations de la société civile étaient portées par des militants engagés dans la transformation sociale de leur pays, aidés en cela par les évolutions démocratiques et l'approfondissement de la décentralisation au plan national et par la période qui a succédé aux politiques d'ajustement structurel qui ont ouvert de larges espaces à l'émancipation des initiatives privées.

Les prémisses de l'ONG 3D sont marquées par l'engagement, l'enthousiasme de jeunes militants et l'euphorie engendrée par les processus de démocratisation en Afrique.

Le siège de la future ONG à Rufisque est un espace de rencontres, de solidarité et, du fait des échanges et des opportunités de collaboration qu'il offrait, il est apparu comme **un centre ressources ouvert aux populations, aux associations et aux élus locaux**.

Avec la diversification progressive des partenariats et des opportunités de financement des activités (USAID, Bröt für die Welt, ICCO, Union Européenne), le rattachement à ENDA GRAF constituait une entrave majeure à l'éclosion de ces jeunes militants qui ont trempé leur expérience dans l'accompagnement des communautés, l'appui à la maîtrise d'ouvrage social et le développement local.

L'expérience accumulée avait créé **les conditions d'une autonomie totale de ce qui va devenir l'ONG 3D** bâtie autour du triptyque Démocratie – Droits humains – Développement local.



2. La phase de développement (2008-2013)

Les partenariats construits pendant la phase de gestation de 3D ont permis de **diversifier les activités dans plusieurs départements du Sénégal** et, surtout, de consolider une structure naissante qui a pu ainsi se doter de ressources humaines (responsables de projets, animateurs, superviseurs).

Cette phase est marquée par la montée en puissance de 3D qui développe des projets majeurs dans le domaine de la décentralisation, du développement local, de la nutrition, de la santé et de la promotion du genre.

Avec le concours de partenariats sénégalais, hollandais, espagnol, etc., elle initie des plateformes multifonctionnelles de transformation des produits agricoles et halieutiques, l'édification d'infrastructures pour les jeunes et les femmes, la maîtrise d'œuvre sociale et l'accompagnement à la maîtrise d'ouvrage des collectivités locales.

L'ancrage social dans les terroirs et territoires sénégalais a façonné **une démarche consistant à impliquer les populations dans la recherche de solutions** face aux problèmes auxquels elles sont confrontées. 3D teste les concepts qu'elle utilise auprès des populations : démocratie participative, gouvernance locale, budget participatif.

Tout en mettant en œuvre des projets dans différentes zones du territoire national, **3D fortifie son assise organisationnelle et institutionnelle** avec l'appui de l'USAID (renforcement des ressources humaines, élaboration d'un premier plan stratégique de développement et d'un manuel de gestion administrative et financière).

Dans son processus de détachement de ENDA GRAF, 3D construit son identité et son autonomie et acquiert de nouvelles compétences toujours avec l'appui de l'USAID. Pour consolider son expertise, elle a su bénéficier d'un nouveau programme dans 6 régions du pays sur le thème de la décentralisation, de la gouvernance et de la transparence de l'action publique.

A la première génération de militants qui ont créé et animé la structure s'ajoutent **des jeunes issus des écoles supérieures nationales qui apportent de nouvelles compétences** (analystes financiers, économistes, statisticiens) et **renforcent le professionnalisme de la structure**. Ainsi, dans des domaines comme la traçabilité financière des ressources nationales et le financement local, 3D se dote d'une expertise qui la distingue de nombreuses ONG nationales. Militantisme et expertise peuvent désormais caractériser l'évolution de la structure.

Cette phase est non seulement celle de la montée en puissance mais elle se traduit aussi par une plus grande visibilité et notoriété auprès de l'opinion nationale, des partenaires techniques et financiers et des pouvoirs publics (nationaux et décentralisés).

Le référendum et les élections présidentielles de 2012 viennent consacrer cette notoriété avec un programme qui a permis d'assurer une observation rigoureuse des processus électoraux avec le déploiement de 5 000 observateurs sur l'ensemble du territoire.



3. La phase de maturité (2013-2017)

Aujourd'hui, on peut faire un double constat qui s'est progressivement opéré au cours de l'évolution de l'ONG 3D :

- Elle est fortement imprégnée des questions politiques liées à la gouvernance et à la démocratie. Cette originalité s'est construite autour des programmes engagés au cours de ses dix ans d'existence. Reconnue pour ce travail aux niveaux local et national par les pouvoirs publics et les partenaires techniques et financiers, **elle affirme son leadership au sein des organisations de la société civile**. L'ONG 3D est en capacité de fédérer les initiatives des organisations de la société civile dans des alliances comme le Réseau des Observateurs Citoyens (RESOCIT) ou la Coalition Nationale pour le Suivi Budgétaire (CONASUB). Elle y joue un rôle leader.
- L'histoire de 3D est celle d'une ONG qui intervient dans plusieurs domaines (santé, développement agricole et local, initiatives économiques, etc.). Mais, elle marque sa différence et son expertise tout particulièrement **dans les questions relatives à la gouvernance** (nationale et locale) et à **l'approfondissement de la démocratie**. Sa compétence distinctive porte fondamentalement sur ces questions et on pourrait parler d'un métier principal (gouvernance et démocratie) et de métiers connexes qui ne font pas réellement rupture avec ce que font de nombreuses structures au Sénégal. Pour autant cette diversité dans son mode d'intervention est une richesse qui doit être conservée. Adossée à sa principale expertise, elle peut ainsi développer une démarche transversale – *assurer une gouvernance ouverte et inclusive* – dans tous ses champs d'intervention.

Son expérience fait de 3D une des forces motrices majeures dans le domaine de la gouvernance (démocratie, décentralisation). Aujourd'hui, elle travaille dans la promotion et la facilitation des rapports entre gouvernants et société civile en mettant l'accent sur l'exigence de faire participer toutes les familles d'acteurs (institutionnels, politiques et populaires) à la définition et à la mise en œuvre des politiques publiques.

A travers ses projets et programmes, **l'ONG 3D bénéficie d'un ancrage institutionnel** (promotion de dynamiques de concertations, dialogues citoyens), **communautaire** (prise en compte des différentes catégories sociales, socio-professionnelles et diversité des acteurs) et **stratégique** (vision centrée sur l'appui aux processus de développement participatif, droits humains et bonne gouvernance).

Sa stratégie d'intervention est la recherche-action-formation et sa démarche repose sur une approche incitative, inclusive, itérative et est articulée aux orientations nationales et internationales de promotion de la bonne gouvernance et du développement durable.

Tout en affirmant son identité et son indépendance vis-à-vis de tous les pouvoirs, L'ONG 3D promeut un dialogue constant entre toutes les familles d'acteurs en lieu et place d'une relation permanemment conflictuelle avec les décideurs politiques et économiques.

En se plaçant du côté de l'intérêt général et de la prise en compte des besoins des populations les plus vulnérables, elle accompagne l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques nationales et locales.

Engagement citoyen et militant (promotion des valeurs sociales et culturelles positives et des intérêts des populations vulnérables) d'un côté et expertise et professionnalisme de l'autre constituent les mamelles de son action.



II. LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'EXPÉRIENCE DE L'ONG 3D

Entre 2014 et 2017, l'ONG 3D a mis en œuvre un plan stratégique qui était centré autour de 6 objectifs :

- Favoriser un meilleur accès aux services sociaux de base.
- Promouvoir les droits humains.
- Encourager la participation citoyenne et les initiatives communautaires.
- Promouvoir l'éducation non formelle et l'entrepreneuriat féminin.
- Poursuivre la dynamique de la diversification partenariale pour une approche multi-acteurs.
- Développer le renforcement institutionnel pour plus de légitimité et d'indépendance.

En construisant son nouveau cadre stratégique (2018-2022), l'analyse critique de son action a conduit à formuler des objectifs stratégiques moins larges et plus réalistes dans le pas de temps du nouveau plan stratégique.

Néanmoins, entre 2014 et 2017 correspondant globalement à la phase de maturité de 3D, des enseignements importants peuvent être dégagés de son expérience.

1. Un leadership qui se renforce autour d'un métier principal

A travers ses trois pôles (Démocratie et Gouvernance locale, Droits Humains, Développement local durable), 3D développe des activités qui couvrent un large spectre de domaines d'intervention : santé, nutrition, développement communautaire, politiques de gouvernance, décentralisation et développement local, etc.).

L'expérience révèle que c'est dans le champ de la Démocratie et de la Gouvernance que **3D affirme une véritable capacité à construire de nouvelles dynamiques et à influencer de manière significative les politiques publiques.**

Les consultations menées auprès de ses principaux partenaires et de certains acteurs de la société civile mettent en exergue cette compétence particulière de l'organisation. Elle se matérialise de multiples manières :

- **Un rôle leader dans la gouvernance démocratique** : L'irruption très marquée de 3D, notamment au moment de l'organisation des processus électoraux, pour animer et coordonner des dynamiques qui favorisent la transparence et la sincérité de l'expression des citoyens est manifeste.
- **Un rôle leader dans le renforcement de l'action de la société civile** : Le travail dans les processus électoraux s'est entre autres concrétisé par le déploiement de milliers d'observateurs lors des dernières élections présidentielles. Il a permis de consolider le leadership de 3D qui agit désormais dans la mise en place, la coordination et l'animation d'alliances pour garantir la tenue d'élections libres, transparentes et apaisées (création du RESOCIT).
- L'ONG 3D a pu créer une masse critique d'organisations de la société civile formées, capables d'interagir et d'influencer les politiques d'emploi des ressources nationales. Ces organisations, au nombre de 11, sont coalisées dans la CONASUB.
- **Un rôle leader dans le renforcement des capacités des structures de l'Etat** : 3D accompagne les départements ministériels pour une meilleure compréhension, appropriation et intégration des normes et standards transparents et démocratiques de construction du budget national. Un guide a été élaboré dans ce cadre.
- **Un rôle leader dans la participation des citoyens** : L'ONG évalue l'accessibilité à l'information budgétaire des citoyens. Dans ce cadre, il a largement contribué à élaborer un projet de loi, adopté en conseil des Ministres, et qui devrait être soumis à la représentation nationale lors de la 13^{ème} législature dans le courant du 1^{er} semestre de l'année 2018.

L'impact le plus marquant de 3D est ainsi constitué par le rôle primordial et dynamique qu'il **joue dans l'approfondissement de la démocratie et des modes de gouvernance au Sénégal.**

Aujourd'hui, elle est en capacité et prête à **diffuser les meilleures pratiques de gouvernance démocratique au Sénégal et dans d'autres pays de la sous-région ouest-africaine.**

Dans ces autres domaines d'intervention (droits humains et droits sociaux, développement local et communautaire), 3D a obtenu des succès et contribue à améliorer les conditions de vie et d'existence des populations dans les zones où elle intervient.

2. Forces et faiblesses d'une organisation en croissance

Le contexte d'intervention de l'ONG 3D est caractérisé par une relative stabilité sociale et politique du pays. Profitant de ce contexte et des opportunités qui existent, les organisations de la société civile (notamment dans ses segments les plus représentatifs) participent de plus en plus activement à la définition et à la mise en œuvre des politiques publiques. Pour cela, elles bénéficient du concours de nombreux partenaires techniques et financiers.

Toutefois, un certain nombre de menaces pèsent sur l'environnement de la mise en œuvre des actions de 3D ; il s'agit notamment, au plan national, des risques de crispation liés aux prochaines élections présidentielles (mars 2019) et ceux liés à la disponibilité des financements de la coopération américaine (l'USAID est un partenaire important de 3D et la politique du Président Trump laisse apparaître quelques menaces sur le volume et la continuité de l'aide publique américaine).

Jusqu'à présent, l'ONG 3D a su tirer profit de ce contexte pour valoriser ses principaux atouts internes :

- Une grande diversité de ses activités et de ses modes d'intervention.
- Une présence dans plusieurs espaces du territoire national (9 régions dans les 14 que compte le Sénégal).
- Une diversité des profils et compétences des équipes de 3D composées d'un personnel jeune, motivé avec une représentation non négligeable des femmes.

C'est sur la base de ces atouts internes que l'analyse des champs de forces, réalisée durant l'élaboration de ce plan stratégique, fait apparaître **une bonne capacité de dialogue et d'influence des décideurs politiques** (au niveau local et national) et de **mobilisation des ressources financières** auprès d'un certain nombre de bailleurs de fonds.

Les principales faiblesses constatées portent sur le développement organisationnel et dans le partenariat dans la sous-région.

Malgré 10 années d'existence et l'appartenance originelle au réseau de ENDA, **3D n'a pas su développer un réseau de partenariats avec d'autres organisations de la société civile actives dans la sous-région**. Or, ces enjeux relatifs aux processus démocratiques et de bonne gouvernance sont très prégnants dans la sous région ouest-africaine et de plus en plus d'organisations essaient d'agir sur ces questions.

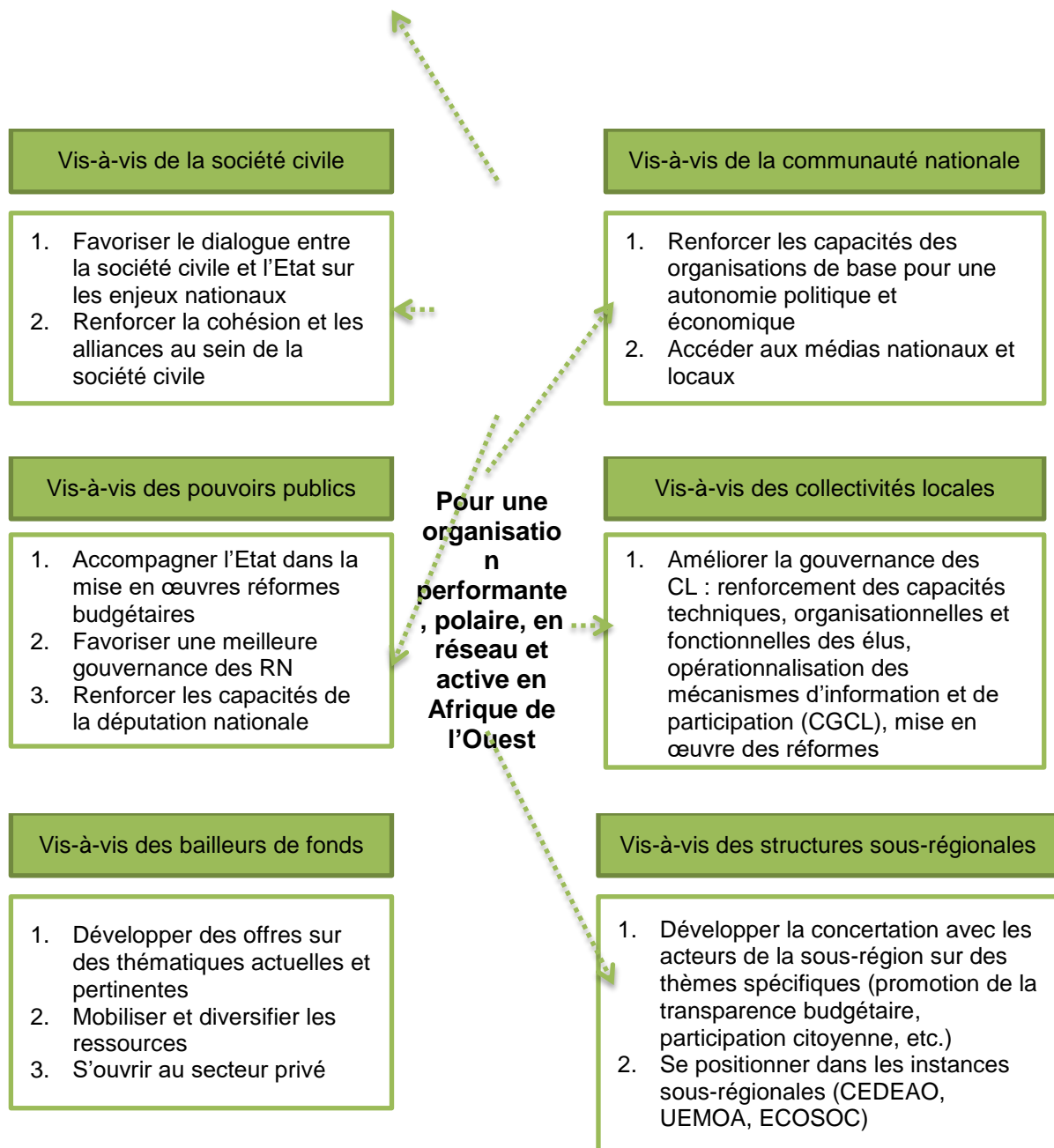
Pour 3D, les marges de progression dans ce domaine sont importantes (besoins existants dans la sous-région) et essentielles (volonté de développer des actions dans les pays environnants). Dans le cadre de ce nouveau plan stratégique, l'ONG devra y prêter une attention particulière et **cette évolution sera un des critères pour évaluer la bonne réalisation du plan**.

Les autres faiblesses concernent le développement organisationnel et sont **l'absence d'une politique de valorisation des ressources humaines et des compétences** (plan de renforcement, plan de carrières) et un déficit dans la communication interne (au sein et entre les pôles).

Afin d'y palier, il est suggéré d'élaborer une politique de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences et de finaliser une stratégie de communication (interne, externe) intégrant un volet de gestion des connaissances (capitalisation).

3. Les principaux défis de l'ONG 3D

Figure 1 : carte des défis



La carte des défis, construite lors d'un atelier interne, dresse un peu moins d'une quinzaine d'enjeux sur lesquels l'ONG 3D doit se mobiliser et apporter des réponses dans le déroulement de ce plan stratégique.

Certains de ces défis se situent totalement dans la continuité des actions habituellement menées par l'ONG (défis liés aux organisations communautaires, à la société civile, aux collectivités locales, etc.).

Deux défis, nouveaux, devraient faire l'objet d'une attention particulière dans la mise en œuvre des actions ; il s'agit de **l'ouverture au secteur privé** pour le financement des activités et de **l'élargissement de la concertation aux acteurs de la sous-région et le positionnement dans les instances communautaires sous-régionales**.

La manière d'opérer pour faire face à ces défis devrait figurer dans les modalités de mise œuvre de ce plan stratégique (Partie IV).

III. LE CADRE STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT DE 3D

Le cadre stratégique défini dans le cadre de ce plan se situe dans une certaine continuité et permanence dans l'évolution de l'ONG. Il s'est enrichi de l'expérience cumulée durant ces dernières années, notamment dans le domaine de la gouvernance démocratique et le suivi de la bonne mise en œuvre des politiques publiques.

Son élaboration a impliqué l'ensemble des acteurs de l'organisation et des consultations ont permis le recueil des avis et opinions des principaux partenaires de 3D.

Cette large consultation a permis de réinterroger la mission organisationnelle de 3D, de faire émerger les valeurs et principes qui doivent guider son action et d'énoncer une vision pour le futur qui va structurer l'action et l'évolution de 3D.

1. Mission, valeurs et principes

L'ONG 3D se définit comme une organisation, **militante et experte**, engagée dans les transformations sociales, économiques et politiques, qui agit auprès des populations et des communautés afin qu'elles prennent en main leur propre destin.

Dans cette perspective, tout en conservant son identité et son autonomie, elle accompagne les pouvoirs publics, aux niveaux central et local, dans une mise en œuvre des politiques publiques **soucieuse de l'intérêt et de l'épanouissement des populations**.

Elle éprouve ses capacités dans la mobilisation des acteurs et des actrices de terrain afin qu'ils soient **pleinement engagés dans les actions de transformation socio-économique et contribuent à bâtir leur avenir**.

Tout en recherchant les alliances les plus larges pour la réalisation de sa mission, **3D réaffirme son indépendance** vis-à-vis de tous les pouvoirs confessionnels, politiques et économiques et ne se prive pas de **prendre position sur tous les faits et événements majeurs** qui concernent le développement du Sénégal.

Malgré des activités qui se sont diversifiées au cours de ces années, le cœur de métier de 3D porte sur la promotion de la bonne gouvernance et sur l'initiation d'actions citoyennes afin que les populations et les communautés soient en mesure de participer à l'édification de leur futur. **Elle œuvre pour la participation citoyenne, la transparence et la redevabilité en vue de favoriser l'épanouissement à la fois de tous et de chacun dans le respect des droits humains tant au niveau national que local**.

11. Deux valeurs fondamentales ...

La Solidarité

3D est une organisation qui agit pour un monde plus solidaire. Elle entend développer des comportements et des pratiques qui valorisent l'appartenance à une même communauté de destin. 3D manifeste son soutien agissant à toutes les populations qui vivent dans la vulnérabilité et la détresse. C'est au nom de cette solidarité que **l'ONG 3D s'engage à défendre l'intérêt commun et à promouvoir l'unité et la cohésion nationale**. Cette solidarité s'élargit aux peuples de la sous-région et, progressivement, l'ONG va développer des initiatives dans l'espace sous-régional.

L'Équité

Vivant dans un monde marqué par les tensions et les conflits, **les animateurs de l'ONG 3D s'engagent à promouvoir l'égalité et la justice**. Ils se mobilisent pour la justice sociale et le respect de la diversité de ses membres, des organisations et populations pour lesquelles ils engagent des actions, pour le respect de la diversité de ses membres et des cultures des terroirs et territoires où l'ONG déploie son action.

12 ... Et trois principes directeurs

La responsabilité

Les organisations de la société civile doivent être capables d'assumer leurs propres actes, de tenir leurs engagements, de partager leurs préoccupations et d'achever ce qu'elles entreprennent. La notion de responsabilité signifie que **l'ONG 3D assume en pleine conscience ses droits et devoirs et en est comptable et redevable devant ses mandants et devant la société**. La responsabilité s'exerce dans un cadre commun et partagé, fait de consensus et de recherche de la vérité, loin de toute considération partisane et dans le respect de la diversité.

L'autonomie

Parce que chaque individu cherche son épanouissement personnel dans une communauté harmonieuse, **3D promeut l'autonomie des acteurs** afin qu'ils soient en capacité d'affirmer leur propre identité et qu'ils puissent, en toute liberté, effectuer les choix de leur épanouissement. A l'interne, 3D favorise un environnement permettant à chaque pôle de mettre en œuvre sa propre vision de développement dans le respect des engagements communs.

La Démocratie

Erigée en principe, la démocratie favorise le respect des principes communément définis et renforce la participation de tous, acteurs internes et communautés, à la bonne réalisation de ses objectifs.

A l'interne, la participation et le partage des décisions favorisent un leadership collectif et ouvert et un engagement empreint de responsabilité.

Elle place les acteurs locaux au cœur des processus de mise en œuvre des interventions. Ils deviennent co-auteurs et co-acteurs des actions entreprises, grâce à l'intégration de démarches populaires leur permettant d'améliorer l'analyse qu'elles font des situations, de rechercher des solutions appropriées aux problèmes identifiés, de trouver des moyens de réalisation des actions et de suivi des résultats. De ce point de vue, les populations restent impliquées dans toutes les étapes du processus d'élaboration, de mise en œuvre de suivi et d'évaluation des projets et programmes.

Afin de renforcer sa crédibilité, **3D travaille dans le respect des normes définies, dans la transparence la plus totale**. S'appliquant à elle-même les principes de bonne gouvernance, l'ONG 3D peut militer activement pour la transparence, la valorisation de l'expertise et le contrôle citoyen auprès des gouvernants, centraux et territoriaux, et des détenteurs d'un mandat public.

2. Une vision ouverte sur les enjeux de la sous-région, portée par une forte ambition

Durant ce nouveau plan stratégique, l'ONG 3D veut consolider son ambition, déjà en marche, qui est d'être reconnue par les pouvoirs publics et l'opinion pour sa contribution aux transformations politiques, économiques et sociales au Sénégal.

3D a gagné en notoriété publique et joue un rôle leader dans le paysage politique national. Forte de cette expérience, **elle a l'ambition d'élargir son action à au moins deux pays de la sous-région** et de renforcer son action sur la scène internationale et le plaidoyer pour des sociétés ouvertes et démocratiques.

Pour cela, elle s'appuie sur une organisation dynamique, organisée autour de pôles autonomes qui, à terme, devront bénéficier d'une autonomie financière dans une entité organisationnelle qui fonctionne

En 2021, 3D est une organisation citoyenne, experte et militante, structurée en pôles autonomes et interdépendants.

Présente dans la sous-région, elle affirme sa vocation d'influer sur les transformations politiques, économiques et sociales majeures au plan national et sous régional pour l'avènement de sociétés plurielles, démocratiques et ouvertes sur le monde.

en réseau et qui mutualise ses ressources (techniques, intellectuelles et financières). Sa vision peut être ainsi formulée.

Son plan stratégique est conçu **pour une durée 4 ans qui couvre la période 2018-2021**. A l'issue de ce plan, **l'ONG 3D va disposer d'une année supplémentaire** pour mettre en place une nouvelle organisation basée sur une entité structurée autour de pôles, reflétant ses divers métiers. C'est la raison pour laquelle le plan dure 5 années.

Cette nouvelle entité va être expérimentée durant les 4 premières années de mise en œuvre du plan stratégique et créer les conditions d'un passage progressif à une organisation multipolaire. **Il s'agit d'une évolution par étapes qui fera de 3D un réseau de communauté de pratiques, de partage et de ressources mutualisées.**

Le leadership politique de l'organisation va être plus orienté dans le développement de l'entité et l'élaboration stratégique de sa croissance, le plaidoyer national et international, la mobilisation des ressources intellectuelles et financières utiles à sa transformation.

3. Les axes stratégiques du plan stratégique de développement

Les axes stratégiques de 3D **s'inscrivent dans les trois champs d'action originels de l'ONG qui ont forgé son identité depuis une dizaine d'années**. Ils ne sont pas des espaces différenciés et l'action de 3D contribue à agir simultanément dans ces trois champs en mettant en avant, de manière transversale, une gouvernance responsable, soucieuse de l'intérêt général et de la participation des communautés et des populations à la gestion des affaires publiques.

Démocratie et Gouvernance locale

3D accompagne les politiques publiques de promotion de la bonne gouvernance. A la faveur d'un contexte juridique et institutionnel favorable, l'ONG promeut des initiatives de création de dynamiques et de cadres multi-acteurs de concertation pour une gestion participative des affaires publiques.

Droits Humains

L'intervention de l'ONG 3D dans ce champ met l'accent sur la promotion des droits civils et civiques, l'accès aux services sociaux de base et la citoyenneté active. Elle développe des initiatives d'appui à la valorisation des conditions de vie et d'existence et la lutte contre la stigmatisation et la discrimination des couches sociales vulnérables (personnes affectées par le VIH Sida, personnes vivant avec un handicap, etc.).

Développement local durable

A travers cet axe, 3D promeut des initiatives de développement social et économique local. Elle appuie l'émergence de cadres pluri-acteurs de dialogue et de concertation, des réseaux d'alliance d'institutions et d'organisations de base. Un accent important est mis sur le renforcement des capacités des différents acteurs populaires, institutionnels et privés, notamment pour l'affirmation et la consolidation d'un leadership local afin de garantir un développement inclusif.

L'objectif principal de ce plan stratégique vise à **contribuer à la réforme des politiques publiques pour une gouvernance démocratique, inclusive et ouverte afin que les intérêts des communautés de base et des populations les plus vulnérables soient pris en compte**.

Le processus de planification stratégique a permis la définition de trois axes qui vont guider l'action de 3D dans les cinq prochaines années.

Ces axes stratégiques vont être matérialisés à travers des composantes programmatiques qui, dans la mise en œuvre du présent plan stratégique, vont se renouveler progressivement. En s'appuyant sur sa mission, les opportunités et les besoins exprimés par les communautés, l'ONG 3D se réserve la possibilité de concevoir et exécuter de nouveaux programmes.

L'ensemble des programmes en cours ou en préparation a été réorganisé de sorte à assurer leur cohérence avec les axes stratégiques qui ont été définis. Cela devrait entraîner quelques changements dans le management et l'animation du portefeuille de projets.

Dans la perspective de leur opérationnalisation, l'équipe de 3D va examiner les modalités les plus opératoires pour conduire les actions, de sorte à en garantir une réelle cohérence et une bonne efficacité.

Cela pourrait se traduire par des aménagements organisationnels au sein de l'équipe (affectation des ressources humaines, coordination des actions, etc.).

Axe stratégique 1 : Contribuer à la consolidation d'une gouvernance et d'un Etat démocratique orientée vers la promotion des intérêts des populations

Au cœur de cet axe stratégique se trouvent le dialogue et la concertation pour la co-production et la mise en œuvre des politiques publiques.

L'ONG 3D accompagne l'Etat, ses démembrements et les collectivités locales dans la mise en œuvre des réformes publiques et budgétaires pour une modernisation et une plus grande efficacité de l'action publique.

Dans la même dynamique, elle assure l'information des citoyens et crée les meilleures conditions pour qu'ils participent à la gestion et à la mise en œuvre des affaires publiques.

Une attention particulière est portée au renforcement des capacités des représentants des populations au sein des assemblées électives, notamment le Parlement, afin qu'ils agissent en toute connaissance de cause et dans l'intérêt de leurs mandants.

L'ONG 3D entend développer son action dans la sous-région en développant des partenariats avec des organisations issues de la société civile, en initiant des actions en direction des organisations communautaires (CEDEAO, UEMOA, UA). Son développement stratégique devrait lui permettre d'être plus actif dans la sous-région ouest-africaine.

Afin de matérialiser cet axe stratégique, l'ONG 3D va exécuter au moins six composantes programmatiques.

Tableau 1 : Composantes programmatiques / Axe stratégique 1

Composantes	Objectifs recherchés	Résultats attendus
Open Parliament	Renforcer les capacités des députés Contribuer à la création de cadres, outils et mécanismes de redevabilité parlementaire	Amélioration de la gouvernance interne du parlement Meilleure perception citoyenne sur la gouvernance politique et parlementaire
Open Governance	Améliorer l'accès des citoyens à l'information budgétaire Améliorer la qualité de délivrance des services publics	Meilleure implication des citoyens à la mise en œuvre des politiques publiques Instauration d'un dialogue interactif sur le budget de la nation
Kadug Jigèen Ñi	Renforcer les capacités des femmes et des élus locaux pour une mise en œuvre plus efficace des politiques publiques locales	Accès renforcé des femmes à l'information et participation aux processus décisionnels Accroissement des ressources budgétaires affectées aux priorités des femmes
Suñu Budget	Améliorer l'accès des citoyens à l'information budgétaire Renforcer les mécanismes de redevabilité publique	Meilleure implication des citoyens à la mise en œuvre des politiques publiques
Maitrise d'ouvrage citoyenne	Promouvoir l'engagement citoyen en faveur de la transparence et de la redevabilité dans l'usage des ressources extractives et financières	Appropriation de la maitrise d'ouvrage par les organisations de la société civile Meilleur suivi des investissements en faveur pauvres
Suivi Budgétaire dans la gestion des ressources minérales et financières	Accroître les connaissances de la société civile en matière de budgets programmes Assurer un suivi de qualité des dépenses publiques dans les services sociaux de base	Maîtrise des réformes budgétaires par les organisations de la société civile Suivi qualitatif des dépenses publiques dans les services sociaux

Axe stratégique 2 : Favoriser une gouvernance vertueuse des ressources naturelles et du développement durable

L'enjeu est d'améliorer la gouvernance des collectivités locales notamment à travers le renforcement de leurs capacités techniques, organisationnelles et fonctionnelles.

Pour cela 3D, va œuvrer à rendre opérationnels les mécanismes d'information et de participation dans la vie et les réformes locales.

Il s'agit surtout de vulgariser et d'appliquer les dispositions contenues dans le Code Général des Collectivités Locales.

L'exploitation en cours et à venir des richesses minières et minérales est l'objet de nombreuses convoitises et elle est grosse d'éventuels conflits d'intérêts. 3D veut contribuer à une gestion vertueuse de ces ressources dans les localités où elle intervient.

L'action locale va nourrir et alimenter le travail de 3D afin qu'elle puisse en assurer une résonance au niveau national et agir sur les leviers qui permettent de faciliter la réalisation d'un développement durable et d'une gestion raisonnée des ressources naturelles (actions de plaidoyer).

Le portefeuille de projets de cet axe stratégique n°2 est, pour l'instant, constitué par trois composantes programmatiques.

Tableau 2 : Composantes programmatiques / Axe stratégique 2

Composantes	Objectifs recherchés	Résultats attendus
Gestion des ressources en eau	Améliorer la santé des populations par une meilleure gestion et utilisation des ressources en eau	Baisse des maladies liées à l'utilisation de l'eau
Gouvernance de l'organisation des systèmes de production agricole	Améliorer la production agricole Favoriser une plus grande adaptation aux changements climatiques	Meilleure connaissance de l'impact des changements climatiques sur la production agricole par les élus et les producteurs Adaptation des pratiques agricoles
Adaptation des systèmes de productions agricoles aux changements climatiques	Diversifier les initiatives productives agricoles Renforcer la gouvernance du secteur agricole par la collectivité locale	Intégration de la dimension changement climatique dans les politiques de développement agricole de la commune Résilience des systèmes de production Diversification des revenus des producteurs

Axe stratégique 3 : Contribuer à l'accès aux droits sociaux fondamentaux pour les populations, notamment pour les couches vulnérables

Les droits sociaux et économiques des populations et des communautés doivent être sauvegardés. En partant de ce postulat, l'ONG 3D s'engage auprès d'elles afin qu'elles puissent en jouir et en tirer profit pour un développement harmonieux.

Tout en favorisant l'accès aux droits publics sociaux de base (santé, éducation), 3D promeut l'initiative économique privée pour la génération de revenus décents pour les populations rurales et urbaines.

Dans ce sens, elle va renforcer leurs capacités pour une autonomie économique et politique.

Afin favoriser l'accès aux droits sociaux de base, sept programmes sont déjà en cours d'exécution et un en préparation (plaidoyer pour la sexualité et la santé reproductive).

Tableau 3 : Composantes programmatiques / Axe stratégique 3

Composantes	Objectifs recherchés	Résultats attendus
Nutrition Communautaire	Contribuer à l'amélioration de l'état nutritionnel chez les enfants de 0 – 59 mois et chez les femmes enceintes et allaitantes	Effectivité des consultations liées à la maternité Amélioration de la situation nutritionnelle des enfants, des femmes et des familles
Réduction des nouvelles infections	Contribuer à la réduction des IST-SIDA	Meilleure connaissance du statut sérologique des personnes vivant avec le VIH Sida
Renforcement de l'organisation et de la production agricole ¹	Contribuer au développement rural par l'amélioration des conditions socioéconomiques et de la sécurité alimentaire des populations	Adaptation des pratiques rizicoles aux évolutions climatiques Diversification de la production agricole
Amélioration des services d'approvisionnement et de gestion des ressources en eau potable	Améliorer les services d'approvisionnement en eau potable	Fonctionnalité des infrastructures et équipements hydrauliques Développement des bonnes pratiques en matière de gestion des ressources en eau
Promotion des initiatives économiques, individuelles et associatives	Contribuer à la réduction de la pauvreté en promouvant le leadership économique des femmes	Transformation des céréales locales, des fruits et des légumes Consolidation du leadership économique des femmes
Eau potable et assainissement	Contribuer à la réduction des infections et maladies liées au manque d'hygiène et d'assainissement	Disponibilité d'ouvrages d'assainissement pour les familles Meilleure gestion et entretien des ouvrages d'assainissement
Promotion du leadership économique et politique des femmes dans les politiques publiques locales	Autonomiser les femmes au plan local	Amélioration de la transformation agro-alimentaire Participation des femmes au plaidoyer pour la prise en charge de leurs droits dans les politiques publiques locales
Plaidoyer pour la santé sexuelle et reproductive	Augmenter le financement de la santé reproductive	Amélioration de la santé maternelle et infantile Maîtrise de la fécondité des femmes

A l'issue de la mise en œuvre de ce plan stratégique, non seulement des évolutions organisationnelles majeures vont caractériser le développement de l'ONG 3D (voir les modalités opératoires du plan), mais l'impact le plus fort recherché est **une évolution importante des pratiques et documents relatifs à la gouvernance nationale** (politique budgétaire nationale, réformes de la gouvernance nationale et locale, existence de mécanismes de participation citoyenne).

¹ Ce programme pourrait être rattaché à l'axe stratégique n° 2.

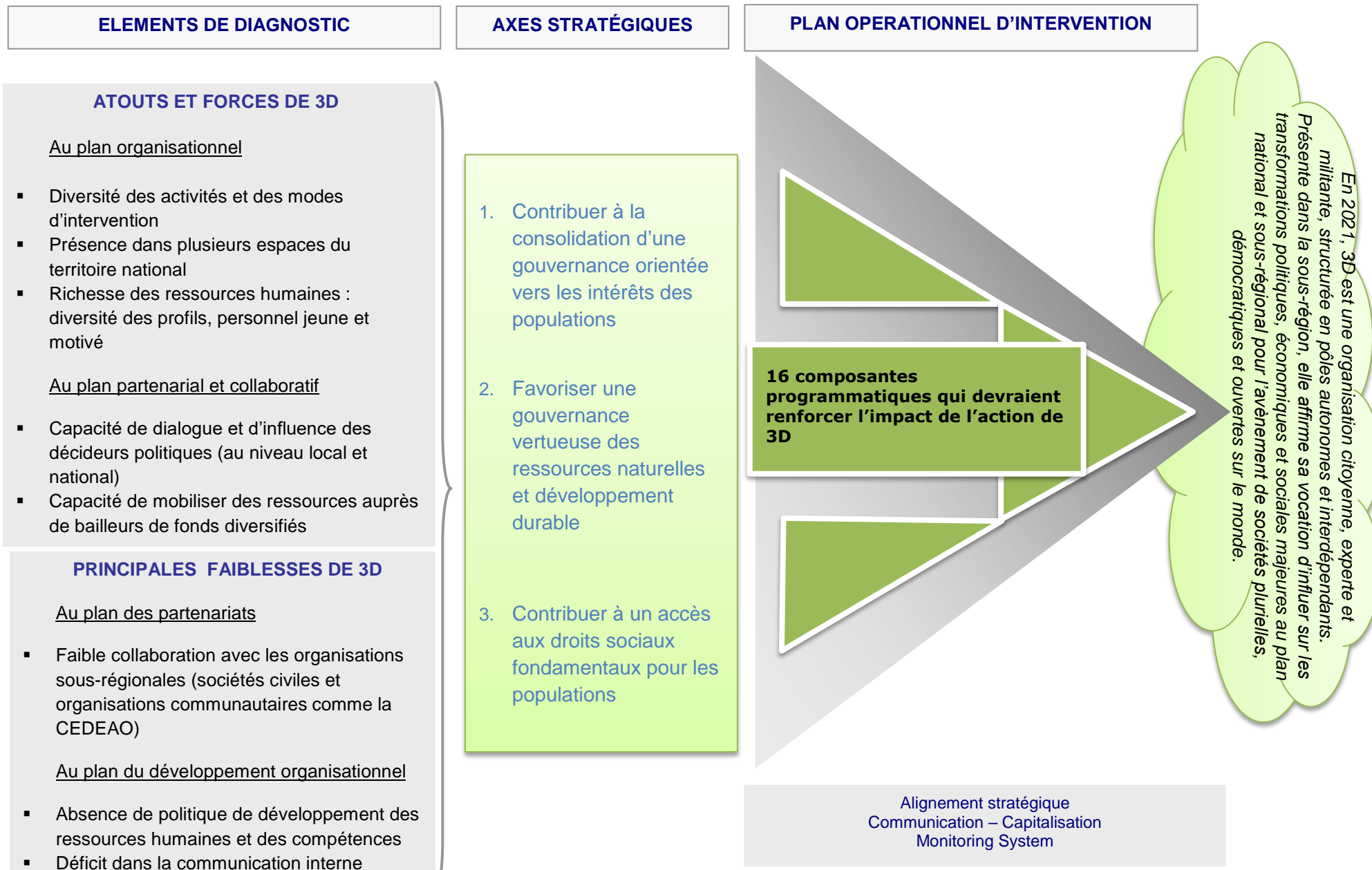


Figure 2 : Schématisation du plan opérationnel

IV. LES MODALITÉS OPÉRATOIRES DU PLAN STRATÉGIQUE

1. La stratégie de mise en œuvre

La mobilisation des communautés et des acteurs

Dans le cadre de ce plan stratégique, afin de donner corps à son option d'engagement et de responsabilisation des communautés et des populations, 3D va favoriser une expression encore plus forte de l'exercice de leur citoyenneté.

Dans tous ses champs d'intervention, elle va œuvrer pour que **les citoyens puissent assurer le contrôle et le suivi des opérations** en développant les échanges entre les citoyens afin qu'ils puissent évaluer les actions qui sont menées.

Ainsi, elle va contribuer à des exercices collectifs de contrôle citoyen en permettant à ce que les acteurs de terrain échangent entre eux sur leurs expériences, participent et procèdent elles-mêmes à l'évaluation des actions.

Une telle démarche devrait renforcer la légitimité, l'ancrage populaire et l'engagement citoyen de l'ONG 3D qui soumet à l'appréciation des populations les actions qu'elle met en œuvre.

L'ONG 3D s'engage à développer la plus grande transparence auprès des communautés et des populations en ouvrant grandement son mode de fonctionnement et en mettant en place des démarches et des outils simples de contrôle de son travail.

Parmi ces démarches, 3D va favoriser les visites d'expériences qui seront conçues comme des temps d'apprentissages mutuels et de formation.

La diversification partenariale

Dans la mise en œuvre de ses différentes actions durant ces dix années d'existence, l'ONG 3D a bénéficié ou bénéficie encore des concours financiers d'une quinzaine de partenaires techniques financiers : bailleurs multilatéraux (Banque Mondiale, Fonds Mondial Santé), espagnols et américains tout particulièrement.

Au regard de la nécessité d'élargir ses champs d'intervention et de soutenir sa croissance, **3D va chercher à diversifier ses relations partenariales en s'ouvrant à de nouveaux acteurs publics et privés.**

En se fondant sur l'impact de son action et ses orientations stratégiques clairement définies, sa démarche va consister à se doter d'un portefeuille de projets pertinents qu'il va soumettre, sous la forme de notes conceptuelles, à de nouveaux partenaires techniques et financiers.

Dans ce sens, **elle va s'orienter vers des financements européens et ne s'interdit pas de répondre à des appels d'offre pour augmenter les opportunités de financement.**

La thématique de la gouvernance démocratique étant une des orientations actuellement soutenues par de nombreux bailleurs de fonds, l'ONG 3D va procéder à une cartographie des sources de financement disponibles afin de pouvoir y accéder.

Dans la mesure de ses moyens, elle va dégager des ressources spécifiques pour la cartographie et la recherche des financements. De même, le management de l'organisation intègre dans l'exercice de son leadership la mobilisation des ressources financières.

Le partenariat et les alliances dans la société civile

L'ONG 3D a une culture de travailler, à toutes les échelles d'intervention, dans des alliances et réseaux de partenariat avec des acteurs institutionnels, techniques, politiques et des organisations de la société civile nationale et internationale. C'est d'ailleurs à ce titre qu'elle coordonne deux réseaux majeurs en matière de gouvernance : le Collectif des Organisations de la Société Civile pour les Elections (COSCE) et la Coalition Nationale pour le Suivi Budgétaire (CONASUB).

Dans la recherche d'une plus grande efficacité, 3D va fortifier ses relations et collaborations avec les organisations de la société civile autour de thématiques majeures relatives au contexte national et sous-régional. Tout particulièrement sur les questions de gouvernance et de démocratie (processus

électorales, réformes de l'Etat, transparence budgétaire, etc.), **3D va chercher à densifier et à élargir la masse critique d'organisations actives sur ces problématiques.** Elle entend dans ce cadre assumer un rôle d'organisation ressource et consolider son leadership.

En son sein, elle va diffuser une culture du dialogue et de la concertation avec les autres acteurs (publics et privé).

La problématique du genre

Constatant que la place des femmes dans la société et dans les organisations de la société civile est en deçà de ce qu'elle devrait être, 3D va s'engager de manière encore plus forte pour qu'elles conquièrent des espaces plus larges dans les processus de participation et de prise de décision.

Si dans ses différentes interventions, l'ONG a mis en œuvre des programmes dont l'objectif est de renforcer le leadership économique et politique des femmes, elle reconnaît que son action doit être amplifiée pour une évolution significative. En effet, depuis sa création, les femmes ont représenté 30% de ses effectifs et sont sous-représentées parmi le personnel cadre de 3D.

Pour y remédier, **l'ONG va désigner une personne référente sur la problématique du genre** dont la mission va être de veiller au respect des pratiques équitables en son sein (participation, recrutement, accès aux fonctions managériales, etc.) et à la prise en compte de la place et du rôle des femmes dans les programmes (représentation, accès à la décision et au pouvoir, leadership, accès aux ressources, accompagnement spécifique, etc.). Son champ d'intervention couvre non seulement l'entité organisationnelle constituée par l'ONG 3D mais également les actions qu'elle met en œuvre.

2. Scénarii d'évolution

Lors de l'élaboration de ce plan stratégique, l'exercice de positionnement politique a montré que, globalement, l'ONG 3D arrive à s'adapter aux évolutions du contexte politique et social national. Toutefois, cette capacité adaptative mérite d'être renforcée en imaginant des scénarii d'évolution du contexte national selon une matrice qui doit faire l'objet d'une actualisation annuelle². Les modalités opératoires ci-après définies se situent dans le scénario de stabilité et de continuité.

Scénarii	Manifestations	Positionnement de 3D
La situation se dégrade	<u>Au plan politique</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tensions politiques entre les partis et impossibilité du pouvoir en place de gouverner ▪ Alternance politique conflictuelle ▪ Dégradation des relations avec les pays voisins ▪ Instrumentalisation ouverte et permanente du judiciaire par l'exécutif ▪ Les médias sont des outils de propagande du pouvoir ▪ La crise en Casamance s'aggrave ▪ Les mouvements irrédentistes influencent notablement le jeu politique ▪ Risques forts d'une intrusion des militaires dans le jeu politique 	Rôle plus politique Plaidoyer fort dans la dénonciation des pratiques politiques nuisibles Ouverture vers l'international pour rompre l'isolement du pays Alliance avec les groupes et partis les plus tolérants
	<u>Au plan économique</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les agrégats et ratios économiques sont dégradés ▪ L'accapement des richesses est le fait d'une petite minorité ▪ Développement sans précédent de la corruption ▪ Le secteur privé national est totalement marginalisé ▪ Les ressources minières et minérales sont mal utilisées 	Plaidoyer fort dans la dénonciation des pratiques nuisibles économiques Dialogue avec le secteur privé national pour des actions et solutions durables

² L'ONG 3D doit organiser une session interne pour renseigner cette matrice de manière plus approfondie et proposer des positionnements et des actions à mettre en œuvre selon les scénarii, éventuellement avec l'appui d'une ressource extérieure (regard extérieur).

	<u>Au plan social</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La pauvreté est criarde ▪ Tensions sociales et situation insurrectionnelle ▪ Le contexte sécuritaire est fortement dégradé ▪ La société civile est totalement divisée ▪ La cohésion sociale et l'unité nationale se délitent ▪ Les jeunes fuient le pays 	Approfondissement de la sensibilisation des populations Développement des projets économiques communautaires Dialogue avec les syndicats
La situation est stable (scenario plus probable)	<u>Au plan politique</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un dialogue apaisé entre les acteurs politiques ▪ Jeu politique globalement démocratique ▪ La justice affirme de plus en plus son indépendance ▪ La paix s'installe progressivement et durablement en Casamance ▪ L'expression des citoyens et des médias est effective 	Dans ce contexte, 3D met en œuvre son actuel plan stratégique et prépare les conditions de l'élargissement de son action dans la sous-région
	<u>Au plan économique</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les réformes de l'Etat permettent un accès plus élargi aux ressources ▪ Les projets publics offrent globalement des opportunités au secteur privé ▪ Le dialogue est organisé de manière transparente sur l'emploi des ressources minières 	
	<u>Au plan social</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La pauvreté est dans une tendance baissière ▪ Les conflits sociaux sont contrôlables ▪ La cohésion sociale se maintient malgré quelques tensions 	
La situation s'améliore fortement	<u>Au plan politique</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La concertation entre les acteurs politiques est permanente ▪ Les mécanismes électoraux permettent des élections sans aucune contestation possible ▪ Les relations avec les pays voisins permettent un environnement favorable au développement ▪ La décentralisation est effective avec des ressources importantes pour les collectivités territoriales ▪ Les communes s'administrent librement dans des pôles régionaux de développement effectifs ▪ La paix est définitivement installée en Casamance 	Besoin d'une révision du plan stratégique de 3D qui met l'accent sur : <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'appui à la maîtrise d'ouvrage ▪ La participation et le contrôle citoyen ▪ L'action sous-régionale ▪ La collaboration avec le secteur privé national dans les actions de développement ▪ Le conseil à l'investissement privé ▪ Les actions de solidarité internationale
	<u>Au plan économique</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La croissance économique est largement partagée ▪ Le secteur privé national est l'acteur majeur de cette croissance ▪ Une forte attractivité économique : la diaspora y investit massivement et les IDE contribuent à la richesse nationale ▪ La CEDEAO devient une entité effective à laquelle les populations sont fortement associées ▪ Les projets d'infrastructures sous-régionales se développent massivement ▪ Les organisations communautaires oeuvrent à l'unité politique sous-régionale et régionale 	
	<u>Au plan social</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque année, le nombre de pauvres est en diminution 	

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La diversité culturelle et religieuse s'exprime sans contraintes majeures ▪ Les populations ont un accès élargi et équitable aux droits sociaux ▪ Les jeunes et les femmes sont épanouis |
|--|--|

3. Un modèle d'intervention qui devrait évoluer progressivement

L'option prise par 3D est de renforcer la décentralisation et l'autonomie internes. Dans cette perspective, elle envisage une plus grande responsabilisation des trois pôles qui, à terme, **vont disposer d'une autonomie dans la détermination de leurs objectifs, dans la conduite de leurs activités, dans la gestion et l'emploi de leurs ressources.**

Dans une nouvelle configuration qui devra être définie et expérimentée pendant les quatre premières années de ce plan stratégique, l'objectif organisationnel est d'arriver à un fonctionnement en réseau autour des trois domaines d'intervention de 3D : Gouvernance et Démocratie, Droits humains, Développement local et durable.

Le réseau 3D va s'organiser autour d'une charte commune et partagée, des standards de gestion similaires, une mutualisation des ressources intellectuelles, techniques et financières.

L'objet est d'initier un processus volontaire, accepté par les acteurs internes et cette expérience veut se différencier des dynamiques conflictuelles souvent en œuvre dans les organisations de la société civile et qui, souvent, se terminent par des ruptures brutales et conflictuelles.

Il s'agit d'une profonde évolution qui doit être minutieusement préparée et pour réunir les meilleures chances de succès, elle nécessite :

- Une supervision et un pilotage par le Conseil d'Administration de 3D. En cas de besoin, il fera appel à des personnes ressources extérieures. Il doit donner un mandat clair à une nouvelle structure directionnelle (comité d'impulsion et de direction) qui va conduire à son terme le processus.
- L'organisation d'un séminaire interne, dans le premier semestre de l'année 2018, pour en préparer le contenu, l'échéancier et les modalités de mise en œuvre.
- Une évolution qui sera effective à partir de décembre 2021 après avoir été expérimentée dans les quatre premières années de réalisation du plan stratégique (prise de décision et management des pôles, recherche de financements, gestion des ressources, etc.).
- Une expérimentation du management de 3D qui doit être collégiale, avec une représentation de chaque responsable de pôle et de la personne en charge de l'administration et des finances dans un comité d'impulsion et de direction.
- Un allègement des tâches de gestion et d'administration du Directeur Exécutif qui doit plus s'orienter vers le pilotage stratégique du futur réseau, du développement des partenariats, de la mobilisation des ressources financières et du positionnement international.
- Une information précise des partenaires stratégiques de 3D qui doivent adhérer et soutenir la mise en expérimentation.

4. Un champ géographique qui devrait s'élargir

Au vu de l'expertise de l'organisation et de l'évolution du contexte sous-régional, 3D fait le choix d'étendre son action dans deux pays de la sous-région. Cette extension devrait être effective en début 2022 avec une contribution décisive de son Directeur Exécutif soutenu par le Conseil d'Administration.

Cette extension peut se faire dans un premier temps par la mise en place de partenariats avec des organisations de la société civile dans la sous-région, qui vont servir de porte d'entrée pour cette ouverture.

Dans un premier temps, l'extension peut donc ne pas se traduire par l'ouverture de bureau mais par la création de joint-ventures autour d'actions menées en partenariat.

Elle peut également se faire en répondant à des appels d'offre dans la sous-région sur la thématique Gouvernance et Démocratie.

Compte tenu de la proximité et de la culture des principales organisations de la société civile de la sous-région, il peut paraître opportun d'engager prioritairement des démarches vers des pays comme la Guinée ou le Mali.

Dans cette perspective, 3D doit développer des liens de collaboration avec les principales coalitions qui agissent dans ces pays dans des domaines similaires (Gouvernance, Démocratie) : Publiez Ce que Vous Payez, Plateforme nationale des Citoyens Unis pour le Développement, FOSC, FECONG, etc.

En s'appuyant sur son réseau de partenaires (USAID, OXFAM, OSIWA, PeaceNexus, etc.), 3D peut profiter d'opportunités pour cet élargissement de son échelle d'intervention.

Pour cela, 3D aura besoin de développer sa compréhension et maîtrise des contextes nationaux de ces pays ; elle peut mettre à profit ses relations avec des institutions d'enseignement supérieur privées ou publiques pour le concours de stagiaires qui vont travailler à constituer cette base indispensable de connaissances.

5. Le pilotage stratégique

Ce plan stratégique doit être approuvé par l'Assemblée Générale et endossé par le Conseil d'Administration qui va apporter son support à l'équipe exécutive pour sa réussite. Le Conseil d'Administration peut prendre l'initiative de mener un exercice d'analyse du contexte national et des risques permettant ainsi d'identifier les risques majeurs pouvant influencer la mise en œuvre des programmes. Il s'agit dans ce cas d'un monitoring politique.

Le plan stratégique est mis en œuvre sous la supervision du comité d'impulsion et de direction. Le suivi opérationnel de la réalisation est effectué par les responsables de pôle, chacun dans son domaine de compétence (Gouvernance, Droits sociaux et humains, Développement local). Ils en rendent compte au comité d'impulsion et de direction et au Conseil d'Administration de 3D. Pour cela, ils s'appuient sur le cadre des résultats et les indicateurs déterminés dans le plan stratégique (voir en annexe).

L'objectif de développement stratégique et l'extension de l'ONG qui va évoluer vers 3D Afrique sont directement sous la responsabilité du Directeur Exécutif.

Des revues régulières (annuelles) sont programmées à travers la visite de terrain par des équipes transversales aux pôles, les départements de communication et des finances pour identifier les difficultés, analyser les marges de progression et formuler des recommandations d'amélioration. Les acteurs de terrain, bénéficiaires des actions, sont associés à ces revues annuelles.

A mi-parcours du plan stratégique, une évaluation sera réalisée pour vérifier la pertinence des objectifs stratégiques en rapport avec les changements constatés dans le contexte local et national, la cohérence avec les programmes mis en œuvre et la marche vers la vision et les impacts qui ont été préalablement définis.

Les termes de référence de cette évaluation, définis par le comité d'impulsion et de direction, vont en déterminer le contenu et les modalités concrètes (évaluation interne, externe, mixte, participation des acteurs de terrain, etc.).

Les résultats de l'évaluation vont faire l'objet d'une publicité interne et auprès des partenaires, des pouvoirs publics, des communes partenaires et des communautés.

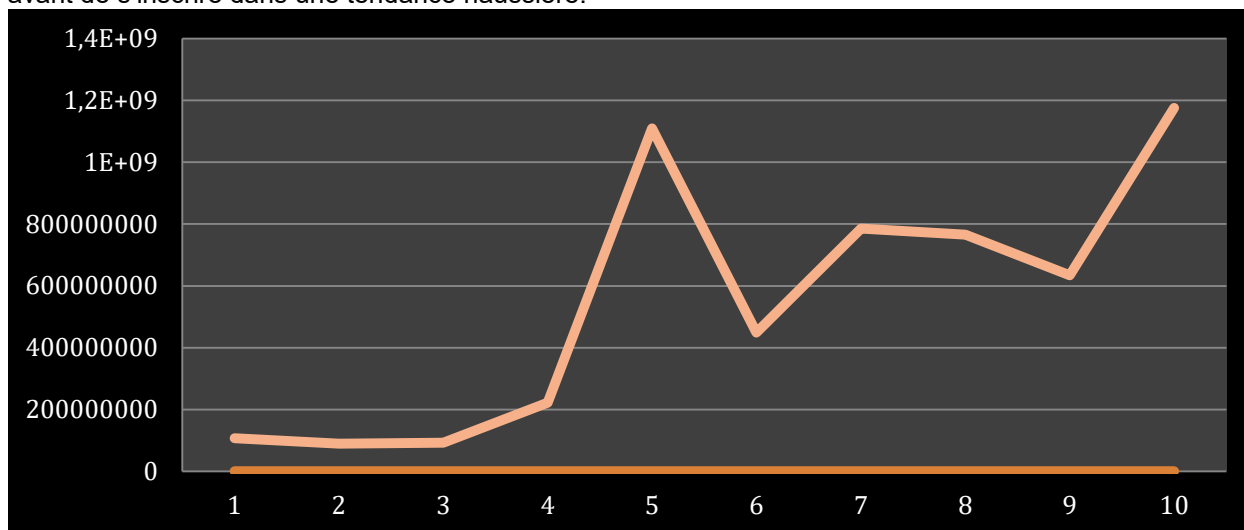
6. La mobilisation des ressources financières

La bonne réalisation de ce plan stratégique est tributaire de la disponibilité des ressources financières pour l'exécution des programmes et le fonctionnement de 3D.

L'analyse de l'évolution des ressources financières fait ressortir une certaine fragilité liée à une non maîtrise de ces ressources dans le temps. Elles fluctuent principalement en fonction de l'intérêt et de l'engagement des bailleurs de fonds.

Comme le montre la figure suivante, en 10 ans, le chiffre d'affaires de 3D oscille entre un minimum de 89 MFCA (2009) et un maximum de 1 170 MFCFA (2017). Entre ces deux seuils, le chiffre d'affaires moyen est de 580 MFCFA.

La croissance du chiffre d'affaires est entamée depuis l'année 201 ; il a connu une forte baisse en 2013 avant de s'inscrire dans une tendance haussière.



L'objectif de mobilisation des ressources financières doit reposer à la fois sur une vision ambitieuse et réaliste.

En prenant pour base le budget de 2017 (1 170 MFCFA), l'objectif est d'assurer une croissance annuelle de 10% des ressources financières. Ce qui projette un chiffre d'affaires de 1 900 MFCFA en 2022.

Afin d'y arriver, un certain nombre de dispositions doivent être prises par l'ONG.

Une bonne articulation entre les finances et les opérations

La collaboration entre les pôles et le département des finances doit être renforcé pour que les programmes prévus participent à cet objectif de croissance.

Il est important, dans cette perspective, de « recharger » régulièrement le portefeuille des projets/programmes en coordonnant le travail entre les opérations et les finances et de se doter d'une ligne d'alerte consistant à analyser conjointement la réalisation des objectifs programmatiques et l'objectif de croissance annuelle du chiffre d'affaires de 3D.

La diversification des partenariats

Il s'agit d'un élément de la démarche stratégique qui nécessite que 3D s'ouvre à des partenariats européens et prête une attention accrue aux appels d'offre des bailleurs de fonds.

Un comité interne transversal peut être mis en place pour produire régulièrement des notes conceptuelles de programme en exploitant la cartographie des sources de financements disponibles.

Le partenariat avec le secteur privé

La croissance économique et les perspectives ouvertes par l'exploitation des gisements miniers vont accroître les concours des entreprises nationales et étrangères à l'économie nationale. Les exigences de responsabilité sociétale des entreprises vont les obliger à développer des projets sociaux. 3D doit faire preuve d'une réelle agressivité en leur direction si elle veut bénéficier de ces opportunités.

Dans ce sens, avec l'appui d'expertises externes, elle doit se doter d'une stratégie de mobilisation des ressources de nature privée, en affectant au moins une personne ressource interne à cette mission. Dans un premier temps, le responsable de la communication pourrait être affecté à ce travail en réexaminant son cahier de charges et en le dotant de ressources additionnelles : ressources humaines (stagiaires), ressources financières.

L'augmentation des fonds propres de l'organisation

C'est un volet qui doit s'inscrire dans la croissance de 3D. Les ressources propres proviennent le plus souvent des gains sur projet (avec l'accord des bailleurs de fonds), des gains sur taux de change (avec l'accord des bailleurs de fonds), des prestations effectuées pour le compte de tiers et de la vente de produits. 3D doit examiner les leviers à actionner pour accroître ses ressources propres. La réalisation de prestations semble être un des moyens les plus opportuns.

La communication sur l'impact de 3D

L'image de l'ONG ne doit pas souffrir d'ambiguïté aux yeux de l'opinion, des pouvoirs publics et des partenaires techniques et financiers

Une communication ciblée sur le cœur de métier de l'organisation et sur l'efficacité de son action ne peut pas se faire en diluant son impact dans une multitude d'activités et de résultats.

L'accent doit être clairement mis sur les questions de gouvernance et de démocratie car une communication efficace accroît et met en exergue la valeur distinctive de l'organisation, facilite sa relation et le dialogue avec les partenaires techniques et constitue, par conséquent, une capacité supplémentaire de mobilisation de ressources financières.

7. Le développement des ressources humaines

Support de toute croissance, le développement du capital humain doit être une priorité pour l'ONG 3D. D'une dizaine de salariés dans les années 2010, elle compte aujourd'hui une quarantaine de personnes comprenant 30% de femmes et plus de 80% de personnes affectées aux opérations.

A l'étape actuelle, il est difficile de dessiner la future configuration des profils et des compétences nécessaires à la réalisation des objectifs.

En fonction de son plan de développement, il est utile de réaliser dans le courant du premier semestre de l'année 2018 un travail sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ce travail devrait prendre en considération :

- L'analyse des profils existants et leur adéquation avec la mission et les objectifs de l'organisation.
- Une définition plus précise des fonctions, responsabilités et des profils de poste.
- Les besoins en renforcement de capacités et de compétences.
- Une affectation harmonieuse des compétences entre les différents pôles de 3D.
- La mise en place d'un dispositif d'évaluation des performances et d'un cadre de progression des ressources humaines.
- La mobilité interne et les évolutions de carrière.
- La gestion prévisionnelle des éventuels départs et les mesures d'accompagnement.

Ce travail va nécessiter l'accompagnement d'une expertise spécialisée.

8. La communication et la capitalisation

Avant la fin du premier semestre de l'année 2018, l'ONG 3D devrait être dotée d'un document d'orientation et de mise en œuvre de la stratégie interne et externe de communication. Ce document est en cours de construction. Il devrait comporter des questions importantes comme la gestion des connaissances et des savoirs, une bibliothèque virtuelle et l'utilisation des différents supports et outils notamment les réseaux sociaux.

Pour renforcer son potentiel, cette équipe de la communication devrait être dotée de compétences portant sur la technique des outils digitaux (gestion des plateformes multimédias et digitales) et d'un Community manager. Elle pourrait recourir à des prestataires externes pour les travaux de design, de graphisme et d'infographie.

Compte tenu de l'expertise de cette équipe, elle pourrait contribuer aux fonds propres de 3D en réalisant des prestations pour d'autres organisations de la société civile (accompagnement de la stratégie de communication, conception d'outils virtuels et digitaux, design, etc.).

La communication doit s'élargir à la capitalisation pour permettre d'analyser les meilleures pratiques, de diffuser les expériences et d'optimiser la communication externe.

ANNEXE : CADRE STRATÉGIQUE SIMPLIFIÉ DE RÉSULTATS – CE DOCUMENT DOIT ÊTRE RENSEIGNÉ PAR L'ÉQUIPE DE 3D

AXES STRATÉGIQUES	RÉSULTATS RECHERCHÉS	INDICATEURS DE PROGRESSION	IMPACT RECHERCHÉ
Objectif général : contribuer à la réforme des politiques publiques pour une gouvernance démocratique, inclusive et ouverte afin que les intérêts des communautés de base et des populations les plus vulnérables soient pris en compte			
Contribuer à la consolidation d'une gouvernance et d'un Etat démocratique orientée vers la promotion des intérêts des populations	Une gouvernance démocratique et transparente de l'action publique (Etat, Assemblée Nationale, Communes)	Ces indicateurs peuvent être d'ordre quantitatif et/ou qualitatif. Ils doivent être renseignés à partir d'une situation de référence (T0 - 2018) et d'une projection à la fin du plan stratégique (2022)	Une société plus ouverte et démocratique avec des politiques publiques transparentes et une implication effective dans citoyens dans la mise en œuvre de ces politiques
	Des réformes publiques contribuant au bien être et aux intérêts des couches les plus vulnérables		
	Une participation citoyenne effective dans les actions publiques		
Un rôle accru des femmes dans les politiques publiques de développement	Gestion démocratique et transparente des ressources naturelles		Un emploi rationnel et durable des ressources naturelles avec des citoyens impliqués dans leur gestion
Favoriser une gouvernance vertueuse des ressources naturelles et du développement durable			
Contribuer à l'accès aux droits sociaux fondamentaux pour les populations, notamment pour les couches vulnérables	Amélioration de la santé nutritionnelle des enfants, des femmes et des familles		L'Etat et les collectivités locales délivrent des services sociaux de qualité accessibles aux couches plus vulnérables
	Meilleur accès des populations et des couches vulnérables aux droits sociaux		
	Affirmation du leadership des femmes dans les actions locales		

Ce document de plan stratégique pour la période 2018-2022 est le résultat d'un processus interne qui a commencé en 2017 avec la tenue d'un atelier de deux jours durant le mois d'août.

Sa réalisation a été rendue possible grâce à un appui financier de la Fondation PeaceNexus.

Un atelier de deux jours organisé en décembre 2017 a permis à l'ensemble des membres de l'ONG 3D de réfléchir sur la vision de l'organisation, son positionnement politique, ses forces et faiblesses, son impact dans la vie politique nationale et ses orientations stratégiques.

Les principaux partenaires de l'organisation ont été consultés grâce à un questionnaire.

Le plan de développement stratégique a été finalisé, enrichi et rédigé par un consultant (Youssouf Cissé, youssoufcissedkr@gmail.com) en collaboration avec l'auditeur interne de 3D (Ndongo Diaw).

Il s'agit donc d'un exercice collectif, inclusif, qui couvre la période 2018-2022. La dernière année (2022) est consacrée à la mise en place d'une nouvelle organisation autour de trois pôles autonomes, fonctionnant en réseau.

