



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN

NEW PARTNERSHIPS INITIATIVE
EXPAND
New Partners for Better Health

3CAP SANTÉ
Ngir tawféxu askan wi



MINISTÈRE DE LA SANTÉ
ET DE L'ACTION SOCIALE

Cadre de Concertation, de Coordination
et d'Actions de Plaidoyer pour la Santé au
Sénégal 3CAP-Santé

Stratégie de pérennisation

2024-2027



JUIN 2023

**Cadre de concertation, de coordination et
d'actions de plaidoyer de la société civile
pour la santé au Sénégal - 3CAP-Santé**

**Stratégie de pérennisation
2024-2027**

Résumé exécutif

La stratégie de pérennisation du Cadre de Concertation, de Coordination et d'Actions de Plaidoyer de la Société Civile pour la Santé au Sénégal (3CAP-Santé) vise à répondre à deux objectifs du Plan stratégique quinquennal de 3CAP-Santé 2023-2027 : l'objectif 6, « Développer une stratégie de renforcement et de pérennisation de 3CAP-Santé, et l'objectif 7 « Définir et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources ».

L'approche de la pérennisation qui est retenue ici est holistique et systémique : sont ainsi abordées successivement la pérennisation institutionnelle, la pérennisation économique et financière, technique, des ressources humaines, organisationnelle et environnementale. En couvrant l'ensemble de ces dimensions, il est question de proposer des pistes stratégiques et opérationnelles.

Ce document fait suite à l'organisation d'un atelier d'élaboration regroupant les responsables des pools de 3CAP-Santé, des représentant du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale et de NPI Expand, qui s'est tenu les 13 et 14 juin 2024 au CNLS. Cet atelier a permis d'échanger sur l'ensemble des éléments de la stratégie, de valider un plan global et de proposer plusieurs éléments clés pour chaque axe.

La stratégie devra être évaluée annuellement afin de pouvoir effectuer les ré orientations nécessaires, en parallèle à l'évaluation du Plan Stratégique quinquennal.

Table des matières

Résumé exécutif.....	2
Liste des acronymes	4
Introduction	5
1. Rappel des objectifs stratégiques et résultats du plan stratégique de 3CAP-Santé 2023-2027	5
2. Financement de 3CAP-Santé.....	8
3. Analyse SWOT issue de la stratégie de mobilisation des ressources de 3CAP-Santé	8
4. Gestion des risques	9
5. Axes de la stratégie de pérennisation	12
5.1. Pérennisation institutionnelle	12
5.2. Pérennisation économique et financière.....	13
5.2.1. Diversification des sources de financement.....	13
5.1.2. Développer l’offre de services de santé et d’action sociale.....	14
5.1.3. Mise en place de mécanismes de financement innovants	15
5.1.4. Mise en place d’un fonds commun interne	15
5.1.5. Création de réserves financières.....	15
5.3. Pérennisation technique.....	15
5.3.1. Contractualisation, capitalisation et mutualisation.....	15
5.3.2. Renforcement des capacités techniques des organisations membres sur le plaidoyer en santé	16
5.3.3. Innovation.....	16
5.4. Pérennisation des ressources humaines.....	16
5. 4.1. Identification des besoins	17
5.4.2. Renforcement des capacités.....	17
5.5. Pérennisation organisationnelle.....	18
5.5.1. Renforcement des procédures organisationnelles.....	18
5.5.2. Mise en place d’outils spécifiques.....	19
5.5.3. Certification	20
5.5.4. Système de suivi, d’évaluation, d’apprentissage et de communication.....	20
5.6. Pérennisation environnementale.....	21
5.6.1. Réduire l’empreinte environnementale du réseau.....	21
5.6.2. Promouvoir l’approche <i>One Health</i> dans les projets du réseau	21
Conclusion	21

Liste des acronymes

- 3CAP-Santé : Cadre de Concertation, de Coordination et d'Actions de Plaidoyer de la Société Civile pour la Santé
- ACIDI : Agence Canadienne de Développement Internationale
- AFD : Agence Française de Développement
- AG : Assemblée Générale
- AO : Appel d'Offre
- AT : Assistance Technique
- BE: Bureau Exécutif
- BM: Banque Mondiale
- BMGF : Bill and Melinda Gate Foundation
- CNLS : Conseil National de Lutte contre le Sida
- COS : Conseil d'Orientation et de Suivi
- CSU : Couverture Santé Universelle
- ECHO : Direction générale de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire européennes
- FCDO : Foreign, Commonwealth and Development Office (bureau des Affaires étrangères et du Commonwealth), Royaume Uni
- FCI : Fonds Commun Interne
- FOSCAO : Forum de la Société Civile de l'Afrique de l'Ouest
- ISO : Organisation Internationale de Normalisation
- MSAS : Ministère de la Santé et de l'Action Sociale au Sénégal
- NPI : New Partnership Initiative EXPAND
- NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- ODD : Objectifs du Développement Durable
- OMS : Organisation Mondiale de la Santé
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- OOAS : Organisation Ouest Africaine pour la Santé
- OSC : Organisation de la Société Civile
- PNDSS : Plan National de Développement Sanitaire et Social
- PTF : Partenaires Techniques et Financiers
- RH : Ressources Humaines
- RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises
- SE : Suivi et évaluation
- SRMNIA : Santé de la Reproduction, Maternelle, Néonatale, Infantile et des Adolescents
- SWOT : Strength, Weakness, Opportunity, Threat (Forces, faiblesses, opportunités, menaces)
- UAEL : Union des Associations d'Elus Locaux
- UE : Union Européenne
- USAID : Agence de Coopération des Etats-Unis d'Amérique pour le Développement

Introduction

Le Cadre de Concertation, de Coordination et d'Actions de Plaidoyer de la Société Civile pour la Santé au Sénégal (3CAP-Santé) est une organisation fondée en 2021 grâce à un processus de cocréation, appuyé par NPI EXPAND, avec le financement de l'USAID.

Le réseau est composé de trente et un (31) organisations de la société civile impliquées dans le plaidoyer pour la santé au Sénégal. Ses membres ont capitalisé plus de vingt ans d'expériences dans le management de projet, la gouvernance, le genre, les droits humains, l'autonomisation des femmes, et la santé maternelle, infanto-juvénile, des jeunes et des adolescents. Ces organisations sont reconnues de par leur crédibilité pour avoir beaucoup travaillé avec les partenaires institutionnels et internationaux (USAID, Banque mondiale, Expertise France, l'Union Européenne, Fonds Mondial).

La division du travail en interne est assurée par plusieurs organes de gestion que sont : l'Assemblée générale, le Conseil d'orientation et de suivi, le Secrétariat technique permanent, le Pool gouvernance, le pool Réformes juridiques, le pool Renforcement de capacités et le pool Capitalisation et pérennisation. De plus, des instruments de gouvernance ont été développés : le Plan stratégique quinquennal, la Stratégie de communication, le Manuel de suivi et d'évaluation, le Manuel de gestion des subventions, le rapport sur les capacités organisationnelles et la Stratégie de mobilisation de ressources.

On peut définir la pérennisation comme « *la capacité à s'adapter aux conditions toujours changeantes, ainsi que la flexibilité à travailler dans un environnement complexe et dynamique visant à assurer la viabilité à long terme* » (ACDI, 2012).

La présente stratégie de pérennisation des ressources s'inscrit dans la poursuite du renforcement du développement de 3CAP-Santé. En effet, après plus de deux années d'existence, il est nécessaire de s'assurer que le réseau dispose des ressources financières, institutionnelles, techniques, humaines et structurelles suffisantes pour atteindre ses objectifs initiaux. Cette stratégie pluridimensionnelle et multisectorielle répond à cette demande en proposant plusieurs axes majeurs de pérennisation, qui devront être validés par l'AG avant leur mise en œuvre.

La réalisation de ce document s'inscrit dans la mise en œuvre du Plan stratégique quinquennal de 3CAP-Santé, plus spécifiquement l'atteinte de l'objectif stratégique 6, « Développer une stratégie de renforcement et de pérennisation de 3CAP-Santé, et 7 « Définir et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources ».

Ce document fait suite à l'organisation d'un atelier d'élaboration regroupant les responsables des pools de 3CAP-Santé, des représentant du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS) et de NPI Expand, qui s'est tenu les 13 et 14 juin 2024 au CNLS. Cet atelier a permis d'échanger sur l'ensemble des éléments de la stratégie et de valider un plan global et de proposer plusieurs éléments clés pour chaque axe.

1. Rappel des objectifs stratégiques et résultats du plan stratégique de 3CAP-Santé 2023-2027

Les cinq (05) axes du plan stratégique sont déclinés en huit (08) objectifs stratégiques et leurs résultats attendus.

- **Axe 1 : Réformes juridiques**

OS1 : Améliorer le cadre juridique et réglementaire afin de faciliter l'accès des communautés aux services de santé de qualité adéquats et à moindre coût

R1.1. Le plaidoyer pour l'accès aux services de santé de qualité et à moindre coût pour les catégories sociales les plus démunies est initié auprès des pouvoirs publics de manière constante et soutenue.

R.1.2. Le dialogue politique sur certaines dispositions législatives et réglementaires pouvant faciliter l'accès des populations vulnérables notamment les jeunes et les femmes à des services de santé globale et de qualité est initié.

R.1.3 Des concertations nationales, sous régionales, régionales et internationales sont initiées sur les sujets d'enjeux majeurs et les problématiques émergentes de santé qui impactent la résilience de nos systèmes de santé.

OS2 : Accroître le financement de la santé à travers des mécanismes de mobilisation de ressources domestiques

R.2.1. Le plaidoyer auprès des pouvoirs publics pour l'augmentation du pourcentage du budget national réservé à la santé est mené.

R.2.2. Le plaidoyer est mené auprès des collectivités territoriales afin qu'ils consacrent une part de leur budget au financement de la SRMNIA.

R.2.3 Le plaidoyer sur la responsabilité sociétale des entreprises est initié afin de mobiliser des ressources domestiques auprès des firmes, industries, et mécénat local.

R.2.4 Des partenariats stratégiques sont noués pour la mobilisation de ressources auprès des fonds verts, fonds climatiques et autres sources de financement innovant.

• **Axe 2 : Gouvernance**

OS3 : Améliorer la gouvernance et le suivi de la redevabilité des politiques et programmes de santé par le renforcement du leadership et des capacités des OSC membres de 3CAP-Santé

R.3.1. Les OSC membres de 3CAP-Santé sont renforcées sur le cycle de planification budgétaire en santé ainsi que sur les mécanismes de suivi des politiques publiques et programmes de santé afin de mieux exercer leur rôle de contrôle citoyen.

R.3.2. Le leadership politique des OSC membres de 3CAP-Santé est renforcé, et leur niveau de participation dans les instances de prise de décision en matière de gouvernance sanitaire est amélioré

R.3.3. Les OSC membres de 3CAP-santé sont davantage impliquées dans la définition, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes de santé particulièrement la SRMNIA.

• **Axe 3 : Renforcement des capacités**

OS4 : Renforcer les capacités des OSC en matière de plaidoyer et de gouvernance associative afin de faciliter leur accès aux ressources et d'accroître leurs capacités d'influence des politiques de santé publique

R.4.1. Les capacités des OSC membres de 3Cap-Santé sont renforcées sur la gouvernance sanitaire, le plaidoyer orienté sur les réformes juridiques, le plaidoyer pour la mobilisation de ressources, et le plaidoyer sur la création d'un environnement favorable afin de faciliter l'accès des populations aux services de santé de qualité et à des coûts raisonnables.

R.4.2. Des formations à la carte sont offertes aux OCB membres et partenaires de 3Cap-Santé au plan institutionnel, organisationnel et programmatique selon la demande et les possibilités existantes, et répondent aux standards de qualité en la matière.

R.4.3. Les capacités de 3CAP-Santé sont renforcées en matière de réseautage et de partenariats stratégiques avec des cadres et plateformes similaires au niveau national, sous régional, régional et mondial.

R.4.4. La gouvernance associative au sein des OSC membres de 3CAP-Santé est améliorée.

- **Axe 4 : Capitalisation et pérennisation**

OS5 : Développer au sein du cadre, une culture organisationnelle basée sur la valorisation de l'expertise de la société civile, la mutualisation des ressources et le développement du volet Assistance Technique de 3CAP-Santé

R5.1. L'expertise des OSC membres de 3CAP-Santé est valorisée et mise à contribution pour l'atteinte des objectifs de 3CAP-Santé et de ses membres.

R.5.2. Un pool « Offre d'Assistance Technique » est conçu et développé par un incubateur de 3CAP-Santé afin de préparer le positionnement de 3CAP-Santé comme un pourvoyeur d'assistance technique avec le plaidoyer comme domaine de prédilection

OS6 : Développer une stratégie de pérennisation de 3CAPSANTÉ

R.6.1. Les sources de financement de 3CAP-Santé sont diversifiées

R.6.2. Le volet assistance technique de 3Cap-Santé est développé par un incubateur

R.5.3. Les effets, impacts, succès, échecs, leçons apprises des initiatives de 3CAP-Santé sont documentés avec le soutien du pool capitalisation et partagés au sein du réseau et au-delà pour servir de modèles innovants à capitaliser et répliquer.

- **Axe 5 : Coordination Gestion et Suivi évaluation**

OS7 : Définir et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation de ressources de 3CAP-Santé

R.7.1. La stratégie de mobilisation de ressources de 3CAP-Santé est élaboré avec le concours de l'assistance technique, validé par le COS et mise en œuvre par le STP et les organisations membres de 3CAP-Santé avec le soutien de NPI et des autres partenaires techniques et financiers.

R.7.2. Les OSC membres de 3CAP-Santé reçoivent des formations spécifiques sur les méthodes, outils et techniques de mobilisation de ressources.

R.7.3. La stratégie de mobilisation de ressources de 3CAP-Santé est évaluée et mise à jour tous les 2 ans.

OS8 : Assurer une gestion coordonnée, transparente et efficace de 3CAP Santé

R.8.1. Assurer le fonctionnement régulier des instances de 3CAP-Santé (Assemblée Générale, COS, Bureau Exécutif)

R.8.2. La stratégie de plaidoyer de 3CAP-santé est mise à jour et validée par le COS

R.8.3. Le plan de communication est élaboré et validé par le COS

R.8.4. Le manuel de suivi-évaluation de 3CAP-Santé est finalisé et validé par le COS ainsi que le plan de suivi-évaluation du plan stratégique

R.8.5. Le Manuel de Procédures de 3CAP-Santé est mis à jour avec la prise en compte de la dimension subgranting et adopté par le COS

R.8.6. Le manuel de gestion des grants et livrables est finalisé et validé par le COS

R.8.7. Le business plan et le plan de recrutement des ressources humaines pour soutenir la croissance de 3CAP-Santé sont élaborés et validés par le COS

R.8.8. Le fonctionnement du Cadre de Concertation, de Coordination est évalué sur une base annuelle et les mesures correctrices mise en œuvre

R.8.9. L'outillage institutionnel de 3CAP-Santé est parachevé et les politiques nécessaires sont élaborées au fur et à mesure et validées par le COS : Genre, Droits humains, Protection des groupes vulnérables, Politique de sécurité, etc

2. Financement de 3CAP-Santé

Depuis le début des activités de 3CAP-Santé, une seule source de financement l'accompagne, à savoir celle de NPI EXPAND. Un budget estimatif a été prévu sur la base d'un plan d'action de plaidoyer jusqu'à 2027. Celui-ci a été financé par NPI EXPAND.

Le Budget du Plan stratégique de 3CAP-Santé 2023-2027 est estimé à trois milliards neuf cent vingt-six millions cinq cent mille francs CFA (3 926 500 000) réparti par objectif stratégique.

Le budget disponible est de sept cent trente-cinq millions trois cent cinquante-sept mille trois cent quarante-cinq franc CFA (735 357 345) avec un gap actuel de financement de trois milliards cent quatre-vingt-un millions cent quarante-deux mille six cent cinquante-cinq francs CFA (3 191 142 655) à rechercher.

Le tableau ci-dessous donne la synthèse des prévisions, des ressources disponibles et du gap de financement.

Tableau 1 : Prévisions, Ressources disponibles et Gaps

ANNEES	PREVISIONS	RESSOURCES	GAP
2023	365 500 000 XOF	275 510 437 XOF	89 989 563 XOF
2024	1 281 000 000 XOF	459 846 908 XOF	821 153 092 XOF
2025	1 147 000 000 XOF	0 XOF	1 147 000 000 XOF
2026	982 000 000 XOF	0 XOF	982 000 000 XOF
2027	151 000 000 XOF	0 XOF	151 000 000 XOF
TOTAL 2023-2027	3 926 500 000 XOF	735 357 345 XOF	3 191 142 655 XOF

3. Analyse SWOT issue de la stratégie de mobilisation des ressources de 3CAP-Santé

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité d'une reconnaissance juridique - Disponibilité d'un plan stratégique 2023-2027 - Disponibilité de structures de coordination et de suivi - Appui constant et accompagnement de l'USAID à travers NPI EXPAND - Disponibilité de manuel de gestion des GRANT - Bonne expérience dans la gestion du partenariat - Disponibilité d'expertise diversifiée - Disponibilité d'une plateforme digitale - Volonté à atteindre les objectifs fixés - Disponibilité d'un manuel de suivi et d'évaluation - Disponibilité d'un plan de plaidoyer - Disponibilité d'une stratégie de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Non harmonisation du PSD avec les autres documents - Manque de contributions des organisations membres de 3CAP-Santé - Manque d'engagement de certaines organisations

<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité d'un manuel des procédures administratives et financières - Disponibilité d'un règlement intérieur 	
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Volonté de l'État d'atteindre les 15% du PIB consacré au secteur de la santé comme stipulé par l'accord d'Abuja. L'atteinte de cet objectif bénéficiera en partie à 3CAP-Santé (budget alloué aux OSCs engagées dans la santé au Sénégal) - Fonds USAID pour de nouveaux projets avec le réseau - Nouvelles sources émergentes dans un contexte après COVID - Accélération du pays à atteindre la CSU et les ODD ; - Évaluation du COMPACT SANTÉ - Disponibilité d'une SNFS qui donne un rôle important aux OSC - Relance des SSP 	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte de rareté de ressources - Faible capacité des ressources humaines - Fragilité politique des institutions - Existence d'une seule source de financement - Forte concurrence entre organisations

La présente stratégie de pérennisation vise à répondre aux résultats de cette analyse SWOT, particulièrement les faiblesses et les menaces.

4. Gestion des risques

La gestion des risques est un processus qui vise à identifier, évaluer et gérer les risques auxquels une organisation pourrait être confrontée. Ces risques peuvent être de nature financière, juridique, technologique, humaine, environnementale, ou encore liée à la réputation de l'organisation. Le management des risques poursuit ainsi plusieurs objectifs :

- Réduction des risques : mettre en place des mesures appropriées pour éviter, réduire ou atténuer les risques¹;
- Amélioration de la capacité de résilience : S'assurer que l'organisation dispose des ressources nécessaires pour faire face aux conséquences lorsque les risques se matérialisent²;

Les risques potentiels auxquels 3CAP-Santé pourrait faire face sont entre autres :

- Le départ éventuel de certaines organisations membres de la plateforme ;
- Instabilité socio-politique du pays
- La faible diversification et la dépendance aux partenaires techniques et financiers ;
- Le manque d'appropriation par les communautés, aux projets de 3CAP-Santé à court moyen et long terme ;
- Le départ précipité des ressources humaines vers d'autres opportunités ;
- La dégradation de l'image de la structure
- Le manque de soutien des autorités au plus haut niveau de l'État ;
- L'insuffisance d'initiatives innovantes plus structurantes
- La non-application des stratégies de pérennisation
- La formation de consortiums parallèles à 3CAP-Santé

Tableau 2 : Matrice des risques

Risques	Niveau		
	Faible	Moyen	Elevé
Le départ éventuel de certaines organisations membres de la plateforme			X
Instabilité socio-politique du pays	X		
La faible diversification et la dépendance aux partenaires techniques et financiers			X
Le manque d'appropriation par les communautés, aux projets de 3CAP-Santé à court, moyen et long terme		X	
Le départ précipité des ressources humaines vers d'autres opportunités			X
La dégradation de l'image de la structure	X		
Le manque de soutien des autorités au plus haut niveau de l'État	X		
L'insuffisance d'initiatives innovantes plus structurantes	X		
La non-application des stratégies de pérennisation			X
La formation de consortiums parallèles à 3CAP-Santé			X

Tableau 3 : Plan de mitigation des risques

Risques	Solution (s)	Responsable (s)
Le départ éventuel de certaines organisations membres de la plateforme	<ul style="list-style-type: none"> - Implication des différentes organisations membres dans la mise en œuvre des interventions - Mobilisation de membres des organisations de 3CAP-Santé pour assurer le fonctionnement de base du réseau - Appropriation collective de la mise en œuvre des interventions de 3CAP-Santé 	COS
Instabilité socio-politique du pays	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation au contexte 	COS
La faible diversification et la dépendance aux partenaires techniques et financiers	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation des ressources - Recherche de partenariat avec l'Etat, les collectivités territoriales et le secteur privé 	COS

5. Axes de la stratégie de pérennisation

5.1. Pérennisation institutionnelle

De par ses membres, le réseau 3CAP-Santé dispose d'un solide soutien institutionnel, que ce soit au niveau national à travers son appui à l'Etat Sénégalais, qu'au niveau régional et international. Il importe de mutualiser ce soutien afin d'en faire une force collective pour le réseau.

Il est nécessaire de poursuivre le plaidoyer auprès des décideurs politiques pour accroître la légitimité du réseau et pour augmenter le financement du secteur de la santé, incluant la mise à disposition d'un budget régulier pour les OSCs intervenant dans le renforcement du système de santé.

Le principe de contractualisation, comme la mise en œuvre de certaines activités du PNDSS 2019-2028 qui pourrait être attribuées au réseau dans certaines régions du Sénégal, doit être appliqué. Dans ce cadre, la signature d'accords et de conventions est fortement recommandée. 3CAP-Santé a ainsi récemment développé une convention avec le MSAS prévue pour une durée de quatre années : ceci constitue un élément important pour la pérennisation institutionnelle du réseau. La convention de partenariat signée avec l'Union des Associations d'Elus Locaux (UAEL) s'inscrit dans la même dynamique. La mise en œuvre de ces conventions est fondamentale. Il conviendrait aussi d'explorer la possibilité d'un rapprochement avec l'Agence de la Couverture Santé Universelle (CSU). La signature de conventions avec des institutions régionales (OOAS, Africa CDC) et internationales (OMS), ainsi qu'avec des agences de coopération comme l'USAID pour la mise en œuvre de son programme santé et avec des acteurs du secteur privé est aussi à envisager. Il faut aussi intégrer les réseaux ouest africains (Forum de la Société Civile de l'Afrique de l'Ouest - FOSCAO), africain et mondial de la société civile et de la santé.

Afin de renforcer le soutien institutionnel de 3CAP-Santé et comme prévu par le Plan Stratégique, l'organisation d'un forum annuel des partenaires institutionnels est importante. Ceci permettra de développer les partenariats au niveau national, régional et international. De plus, 3CAP-Santé pourrait organiser un événement annuel visant à primer les meilleurs acteurs dans la promotion de la santé au Sénégal.

L'une des clés du renforcement institutionnel de 3CAP-Santé est la mise en œuvre de politiques de santé basées sur des évidences développées par le réseau. Ceci est lié à la pérennité *politique* du réseau et de son inscription dans les changements structurels du Sénégal pour l'amélioration du système de santé (accessibilité, efficience et durabilité). A travers les projets mis en œuvre, des *Policy Briefs* doivent être systématiquement produits et présentés aux institutions, en premier lieu le MSAS, mais aussi, au niveau régional (OOAS) et international (OMS). Ceci permettra d'asseoir la réputation du réseau et de renforcer son impact institutionnel. La publication d'articles scientifiques et la participation à des conférences scientifiques sont aussi des moyens de renforcer cette dynamique.

Au niveau interne, le renforcement institutionnel inclut les éléments suivants : Veiller au respect des textes réglementaires du réseau ainsi que des instances des organes de gestion (BE, COS, pools), la mise en place de comités régionaux de 3CAP-Santé et l'installation de bureaux régionaux dans les 14 régions administratives du Sénégal. Enfin, le changement de statut du réseau, à savoir le passage d'association en ONG, est aussi à envisager.

A un autre niveau, la pérennisation institutionnelle intègre aussi la mobilisation de la communauté et les actions de plaidoyer : sensibilisation et mobilisation communautaire en impliquant les communautés locales dans le soutien aux initiatives de santé portées par 3CAP-Santé.

5.2. Pérennisation économique et financière

Le réseau 3CAP-Santé doit s'assurer d'une stabilité économique et financière à moyen et long terme. Selon le Plan Stratégique 2023-2027, un budget global de 3 205 500 000 FCFA est nécessaire pour la mise en œuvre des huit objectifs stratégiques.

La pérennisation économique et financière du réseau repose sur la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources de 3CAP-Santé. Cinq sous axes, développés ci-dessous, doivent être envisagés.

5.2.1. Diversification des sources de financement

Le réseau a été créé suite à un appui financier de la coopération américaine à travers un financement de l'USAID. Dans ce contexte, il est crucial de diversifier les sources de financement via la mobilisation d'autres partenaires financiers. Trois approches concomitantes doivent être mise en œuvre :

a) **Subventions et financements publics** : Solliciter des fonds auprès des gouvernements locaux (collectivités territoriales), nationaux (Ministère de la Santé et de l'Action sociale, Ministère de l'Education) et des agences de développement.

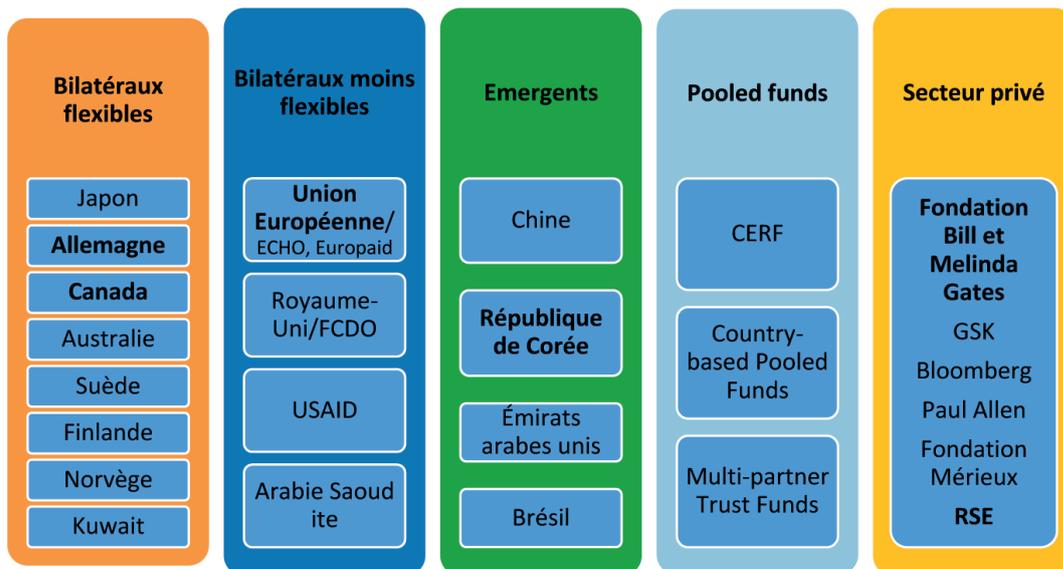
b) Financements internationaux : Accéder aux fonds de bailleurs de fonds internationaux, tels que la Banque Mondiale, l'OMS, et d'autres organismes philanthropiques. Réponse à des appels d'offre internationaux, incluant les fondations privées (BMGF). Il faut aussi se positionner pour les stratégies de financement des bailleurs telles que la localisation. Ceci nécessite de faire des veilles régulières au niveau des sites Internet des bailleurs pour pouvoir répondre aux appels d'offres.

c) Partenariats avec le secteur privé : Collaborer avec des entreprises privées pour obtenir des financements ou des dons en nature (équipements, médicaments). Possibilités de sponsoring pour des événements spécifiques. Exemple des 20 plus grandes entreprises au Sénégal : SONATEL© – SA / SAR – SA (SOCIETE AFRICAINE DE RAFFINAGE©) / TOTAL SENEGAL© / SENELEC – SA© / ITOC – SA© / GROUPE MIMRAN© (GMD/ CSS) / SHELL – SA© / SOCOCIM INDUSTRIES – SA© / INDUSTRIES CHIMIQUES DU SENEGAL© / OILIBYA© / CDS-SA (CIMENT DU SAHEL©) / GROUPE TSE-SA© / SUNEOR© / SENTEL – GSM (TIGO©) / SDE – SA© / ELTON – SA (ELTON COMPANY OIL SA©) / SBG SENEGAL – SA© / ETNOCELL SA© / COMPTOIR COMMERCIAL MANDIAYE NDIAYE© / DIPROM SA© Des partenariats avec le groupe Auchan© et avec AGEROUTE© doivent aussi être développés. En plus des entreprises privées, la mobilisation de personnalités sénégalaises peut être envisagée à travers un soutien financier ponctuel ou régulier.

La mobilisation des fondations des entreprises privées (politique de responsabilité sociale des entreprises - RSE) est une autre piste à explorer : inscrites dans une politique de RSE, ces fondations disposent de moyens techniques et financiers mobilisables pour 3CAP-Santé (exemple, fondation VEOLIA pour les projets WASH).

Le schéma ci-dessous propose une cartographie globale :

Figure 1 : Cartographie des bailleurs de fonds publics traditionnels, non traditionnels et du secteur privé



Deux approches concomitantes doivent être adoptées : (i) effectuer une veille hebdomadaire des appels d'offre des bailleurs, puis sélectionner et répondre aux AO, (ii) approche pro active : solliciter directement les bailleurs, via des rencontres, à partir de projets pré existants ou planifiés nécessitant un appui technique et/ou financier. Cette dernière approche est particulièrement adaptée pour les bailleurs non traditionnels et le secteur privé.

5.1.2. Développer l'offre de services de santé et d'action sociale

Dans l'objectif de réduire sa dépendance envers les financements externes, 3CAP-Santé peut se constituer des ressources en interne en développant son offre de services, notamment le volet assistance technique (AT) via la mise en œuvre du catalogue des compétences et des services offerts par le réseau. L'expertise collective des membres du réseau permet de répondre à de nombreuses demandes d'AT, au niveau national et régional. Les thématiques suivantes peuvent être explorées :

- Management de projets de santé
- Gouvernance
- Genre (autonomisation des femmes), équité et droits humains
- Santé maternelle, infanto-juvénile, des jeunes et des adolescents
- Santé sexuelle et reproductive
- Préparation et riposte aux maladies infectieuses émergentes et ré émergentes
- Lutte contre les maladies non transmissibles
- Nutrition
- WASH et assainissement
- Mobilisation communautaire
- Suivi évaluation

L'AT peut prendre la forme d'un appui à la mise en œuvre d'un projet, à la réalisation d'évaluations intermédiaires ou finales ou l'organisation de formations payantes pour des organisations non membres du réseau. Pour ce faire, la plateforme du réseau (<https://3capsante.org/>) constitue un bon outil. Il conviendrait aussi de pouvoir recueillir des feedbacks des utilisateurs de cette plateforme en s'inscrivant dans un processus d'amélioration continu.

5.1.3. Mise en place de mécanismes de financement innovants

La mise en place de mécanisme de financement innovants permet de renforcer la pérennité financière du réseau. Il peut s'agir par exemple de développer un mécanisme de *crowdfunding*, qui permet de recueillir des fonds auprès de donateurs privés via le site Internet du réseau : il faut ajouter un onglet "DONATE" sur la plateforme du réseau avec les références d'un compte bancaire dédié. Il est aussi possible d'organiser des activités de *fundraising* au niveau national, régional et international.

De plus, il est possible d'encourager des programmes de micro-financement pour soutenir des projets de santé communautaire. L'assurance santé communautaire est un autre levier, en développant des systèmes locaux d'assurance santé pour générer des fonds dont une partie bénéficierait à 3CAP-Santé.

Enfin, il est aussi possible de combiner plusieurs mécanismes, comme la mise en place d'activités génératrices de revenu adossées à la mise en place de projets de santé.

5.1.4. Mise en place d'un fonds commun interne

Compte-tenu de la structure du réseau qui regroupe 31 OSCs, un fonds commun interne (FCI) pourrait être mis en place à travers le prélèvement d'un certain pourcentage du budget de chaque OSC et mobilisable suite à une décision de l'AG. Ce budget pourrait être utilisé pour, entre autres : répondre à une urgence, renforcer la visibilité du réseau (par exemple la participation à des conférences nationales ou internationales) ou organiser des sessions de renforcement de capacités.

Deux méthodes peuvent être utilisées : 1) un seuil fixe, par exemple 5% du budget de chaque organisation est alloué annuellement au FCI, 2) un pourcentage calculé au prorata du budget global de chaque organisation membre, afin d'être plus équitable compte-tenu de la diversité des OSCs qui composent le réseau.

Une tranche du FCI pourrait aussi alimenter une partie des réserves financières de 3CAP-Santé.

5.1.5. Création de réserves financières

L'objectif est de constituer des fonds de réserve pour faire face aux imprévus financiers. Ces fonds de réserve peuvent être alimentées par : les cotisations des membres, le paiement des frais d'adhésion des membres, les activités d'offre de services, le FCI et les partenariats avec le secteur privé. Le versement effectif des frais d'adhésion par l'ensemble des organisations membres est particulièrement important pour la pérennisation du réseau.

Il est aussi possible d'envisager des investissements à long terme, par exemple se doter d'un siège (capital immobilier, avec des salles qui pourraient être louées à des organisations externes) ou investir dans des projets générateurs de revenus pour le réseau, par exemple, des projets dans d'autres secteurs que celui de la santé.

5.3. Pérennisation technique

5.3.1. Contractualisation, capitalisation et mutualisation

Afin d'assurer la pérennité technique de 3CAP-Santé, la contractualisation auprès de l'Etat (mise en œuvre de paquets d'activités dans le cadre du PNDSS, par exemple sur la SRMNIA), des collectivités territoriales, du secteur privé et des partenaires doit être développée. Il s'agirait par exemple de développer des contrats de mise en œuvre d'activités du PNDSS avec le MSAS : le réseau aurait la charge d'implémenter un paquet d'activités lié à ses champs de compétence. Le même mécanisme peut être développé avec des fondations ou entreprises privées.

En tant que réseau fédérateur d'OSCs aux compétences multi sectorielles et pluri disciplinaires, la capitalisation technique est fondamentale pour 3CAP-Santé. Il s'agit de capitaliser sur les ressources techniques produites par 3CAP-Santé et de les renforcer. Les interventions de chaque organisation membre doivent faire l'objet de communication spécifique, par exemple sur Internet (site du réseau, réseaux sociaux), et des fiches de vulgarisation doivent être produites. Des résumés des interventions doivent être disponibles, ce qui permettra, entre autres, d'appuyer le processus de légitimité auprès des PTFs et d'aider à la préparation de réponse à des AO. Un fichier centralisant toutes ces informations doit être accessible à tous les membres. L'organisation d'ateliers d'échange, sur une base trimestrielle ou semestrielle, doit être systématisée.

La mutualisation des interventions techniques de 3CAP-Santé permettra de renforcer la pérennité du réseau. La collaboration des membres pour la réponse à des AO est un bon exemple de mutualisation des ressources techniques : chaque organisation dispose d'une expertise et il convient de s'assurer d'une bonne division du travail permettant de mettre en avant celle-ci. La mutualisation technique peut aussi se faire dans le cadre de l'organisation d'ateliers et de conférences pour présenter l'impact du réseau sur le plaidoyer en santé au niveau national et régional.

5.3.2. Renforcement des capacités techniques des organisations membres sur le plaidoyer en santé

Le renforcement des capacités technique des organisations membres du réseau est fondamental. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place une plateforme de gestion des connaissances en plaidoyer pour la santé. Avec l'appui d'experts en plaidoyer et communication, il s'agit de concevoir des modules de formation continue en plaidoyer et de les partager au niveau de la plateforme de 3CAP-Santé (<https://3capsante.org/>). Le réseau peut aussi organiser chaque année des sessions de formation continue sur le plaidoyer.

5.3.3. Innovation

Afin d'assurer la pérennisation technique du réseau, la composante innovation est fondamentale. Il peut s'agir d'avoir recours aux NTIC (digitalisation, numérisation, dématérialisation), de proposer des approches communautaires novatrices ou d'intégrer systématiquement l'approche *One Health* dans les projets (*voir ci-dessous la sous partie 5.6*).

Une veille régulière sur les innovations en santé devrait être mise en place, avec pour objectif d'identifier les dernières avancées en matière de santé et la possibilité de leur application dans le contexte du Sénégal et régional.

5.4. Pérennisation des ressources humaines

Pour un réseau jeune comme 3CAP-Santé, la pérennisation des RH est importante afin de renforcer la durabilité du réseau. Le maintien et le développement des RH constituent des éléments clés. Les RH constituent à la fois le moteur et la mémoire institutionnelle d'une organisation. Il est ainsi important de pouvoir développer une équipe solide.

La première étape est l'élaboration d'un plan de gestion des ressources humaines, qui sera ensuite mis en œuvre. Ce plan doit viser à mettre en place une politique et des pratiques de RH compétitives (environnement de travail, salaire, promotion, avantages en nature, renforcement des compétences) et de les appliquer pour fidéliser le personnel.

Figure 2 : Exemple de planification stratégique pour les RH

5.4.1. Identification des besoins

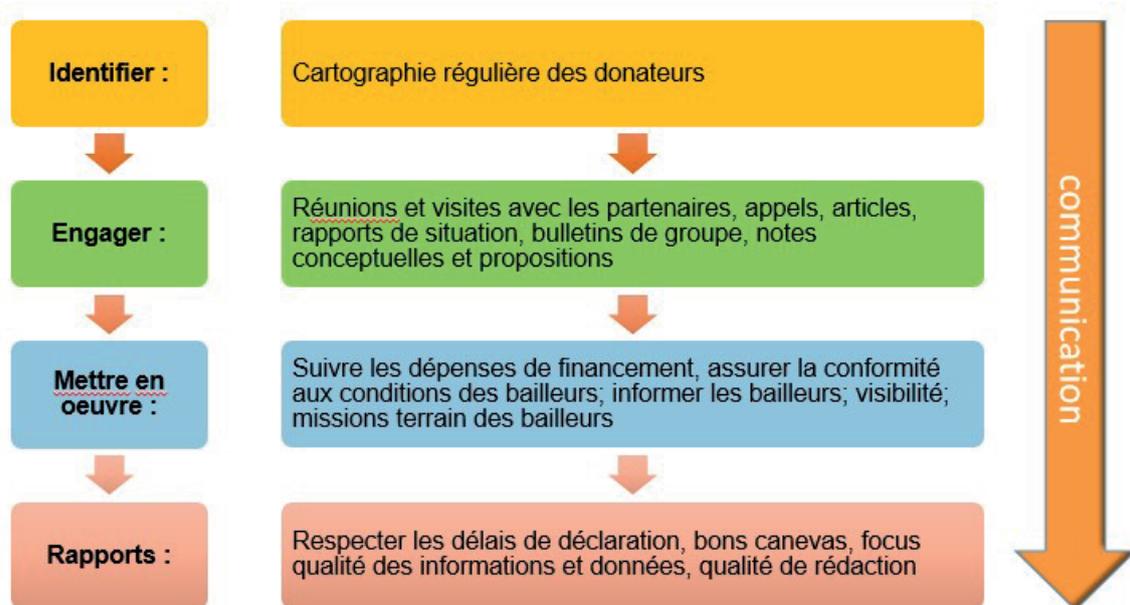
L'identification des besoins a pour objectif de mettre en œuvre des activités de renforcement de capacités adaptées. L'identification des besoins peut être faite via un questionnaire envoyé à chaque organisation membre sur une base semestrielle. La compilation et l'analyse de ces questionnaires permettra de développer un plan de renforcement des capacités, intégré au plan de gestion des RH.

5.4.2. Renforcement des capacités

Les activités de renforcement des capacités internes doivent être organisées à partir de l'analyse des besoins. Elles doivent concerner tous les secteurs de 3CAP-Santé et viser l'ensemble des organisations membres. L'organisation de formations continues pour les membres des organisations de 3CAP-Santé permettra de renforcer les capacités des organisations membres de 3CAP-Santé.

Le schéma ci-dessous donne un exemple de renforcement de capacités à envisager pour les membres de 3CAP-Santé sur la mobilisation des ressources techniques et financières et la communication :

Figure 2 : Processus de mobilisation des ressources et communication



Il faut noter ici que 3CAP-Santé a déjà organisé deux sessions de formation sur cette thématique : la première, en décembre 2023, sur la réponse aux AO de l'USAID, et la seconde, en avril 2024, sur la mobilisation des ressources et la réponse aux AO internationaux. Il est important de capitaliser sur ces premières formations et de s'assurer que les connaissances acquises sont bien diffusées à l'ensemble des membres du réseau. Au besoin, il faut planifier d'autres sessions. Dans la suite de ces premières formations, il a par ailleurs été souligné le besoin d'avoir une RH spécifique pour assurer une veille régulière des AO, partagée à l'ensemble des organisations membres.

Le renforcement de capacités des RH peut aussi être centré sur la formation en gestion financière, en ciblant par exemple les exigences propres à chaque bailleur. Par ailleurs, l'exigence de transparence des comptes est centrale: la mise en place de mécanismes de transparence financière est une garantie pour renforcer la confiance des bailleurs de fonds.

5.5. Pérennisation organisationnelle

La pérennisation organisationnelle de 3CAP-Santé repose sur la mise en place de procédures collectives et la création d'outils spécifiques partagés régulièrement avec tous les membres. Elle concerne la gestion du réseau et des projets mis en œuvre. Ces procédures de gestion peuvent, une fois implémentées et évaluées, être certifiées par des organismes indépendants.

5.5.1. Renforcement des procédures organisationnelles

Afin de renforcer les procédures organisationnelles en interne, plusieurs pistes doivent être développées. La charte de bonne conduite des membres, qui a déjà été élaborée, doit être partagée et signée par l'ensemble des organisations. Cette charte permet, entre autres, d'éviter la mise en œuvre d'activités concurrentielles entre membres du réseau (réponse à des AO en parallèle et sans informer les autres membres, duplication d'activités dans les mêmes zones géographiques, etc.). Il s'agit aussi d'appliquer les règles de transparence et de redevabilité dans la mise en œuvre des interventions, d'impliquer toutes les organisations dans la mise en œuvre des interventions de 3CAP-Santé et de s'assurer de la coordination et de la concertation des organisations dans l'implémentation des interventions sur le terrain.

Le renforcement des procédures organisationnelles doit aussi inclure la promotion de la relève générationnelle au sein des organes de gestion de 3CAP-Santé. L'identification d'une nouvelle génération de leaders est essentielle pour assurer la pérennisation du réseau.

Enfin, les procédures organisationnelles doivent aussi intégrer l'alignement continu aux nouvelles orientations sanitaires au niveau national, régional et international. Une veille régulière sur ces nouvelles orientations doit être faite.

5.5.2. Mise en place d'outils spécifiques

Autre élément de la pérennisation organisationnelle, le développement d'outils spécifiques. Il peut s'agir de développer une base de données des PTFs actuels et potentiels, avec une actualisation mensuelle. Parmi les bases de données utiles à constituer, on peut citer par exemple celles-ci-dessous :



3CAP-Santé Adresse : Sicap Karack, lot N° 3 rue 12 x 9 en
face école Yallah Suren Dakar, Sénégal

Téléphone : +221 33 897 92 98

Email : contact@3capsante.org / Site web www.3capsante.org