

REPUBLIQUE DE DJIBOUTI
Unité – Egalité – Paix



Organisation de Bender Djedid
Pour le Développement Socio-Economique

Fondée le 20 février 1992



★ Les espaces publics numériques au service d'un développement humain durable ★



Avec le Financement de
PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES
DES ASSOCIATIONS DJIBOUTIENNES(PRECAD)



PLAN STRATEGIQUE QUINQUENNAL 2021-2025

OCTOBRE 2020

PREFACE

Le plan stratégique 2021-2025 est un outil de travail qui vise à apporter des réponses aux défis et cherche à repositionner l'ONG dans sa nouvelle vision de développer et de renforcer ses capacités.

L'expérience acquise depuis plusieurs années aura en même temps eu le mérite de pousser l'Organisation à analyser ses structures, ses forces et ses faiblesses. Nouvelles orientations, nouvel élan avec pour gages de réussite, une gestion intègre des fonds des donateurs et une volonté visant à répondre aux exigences d'une contribution effective au développement du pays, et ceci, quelle que soit la modestie de son étendue.

Malgré le progrès continu, visant au renforcement de nos structures, beaucoup reste à faire. Il faudra continuer à développer nos activités et notre visibilité qui sera le fer de lance de notre Organisation en s'appuyant sur de nouveaux outils de travail qui pourraient modifier éventuellement nos structures traditionnelles pour atteindre nos objectifs.

Nous avons observé des moments d'arrêts, quand cela s'est avéré nécessaire, pour évaluer notre travail et recibler nos objectifs, mais toujours avec la même foi inébranlable.

En toute transparence et objectivité, nous affirmons que bien souvent les objectifs déclarés et les aspirations dépassent les achèvements réalisés. Toutefois, il est de notre devoir de poursuivre sérieusement cette stratégie en vue de réaliser les espoirs fondés sur notre action. C'est ce que nous comptons entreprendre.

Les objectifs stratégiques définis dans ce plan pour les cinq années à venir seront sans aucun doute déterminants et un tournant important pour Bender Djedid !

Elle marque une décade passée au service de l'humanitaire au travers de nombreuses actions en faveur de la population djiboutienne dans toute sa diversité.

Il est clair que l'avenir de notre Organisation ne repose pas seulement sur quelques personnes mais sur une participation plus collective et sur un engagement individuel aussi.

Nous restons convaincus qu'ensemble nous pouvons faire reculer la pauvreté. Le soutien de chacun est précieux et aucun don n'est modeste.



**Le Secrétaire Général
de l'ONG Bender Djedid**

SOMMAIRE PLAN STRATEGIQUE QUINQUENNAL 2020-2025

	Pages
Préface	2
Sommaire	3
Sigles et abréviations	4
Chapitre 1 : Contexte	5
A. Contexte macroéconomique, politique et social	9
B. Contexte spécifique	12
Chapitre II : Diagnostic stratégique	14
A. Présentation de l'ONG	15
B. Diagnostic de l'environnement interne	17
C. Diagnostic de l'environnement externe	23
Chapitre III : Cadre stratégique	24
A. Vision 2025	24
B. Mission	24
C. Valeurs	25
D. Principes de gouvernance	26
E. Orientations stratégiques	27
Chapitre IV : Plan d'actions quinquennal 2021-2025	29
A. Budget estimatif du Plan d'actions (PA 2021-2025)	32
Annexe : Glossaire	36



SIGLES ET ABREVIATIONS

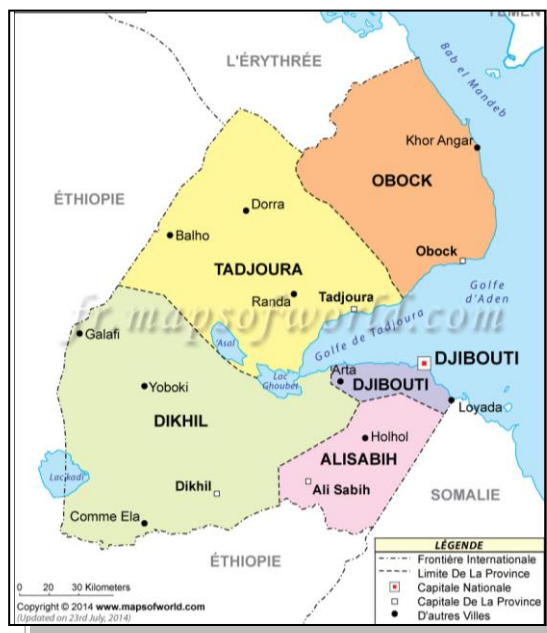
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
DISED	Direction de la Statistique et des Etudes Démographiques
EDAM	Enquêtes djiboutiennes auprès des ménages
EPN	Espaces Publics Numériques
FHI360	Family Health International 360
FMI	Fonds Monétaire International
HCR	Haut-Commissariat aux Réfugiés
IDH	Indice de Développement Humain
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
INSD	Institut National de la Statistique et de la Démographie
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONARS	Office National d'Assistance aux Réfugiés et Sinistré
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRECAD	Projet de Renforcement des Capacités des Associations Djiboutiennes
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
RNB	Revenu National Brut
TDR	Termes de Référence
UA	Union Africaine
UE	Union Européenne
USAID	United States Agency for International Development



CHAPITRE I : Contexte de Djibouti

La République de Djibouti est située dans la corne de l'Afrique à l'entrée sud de la Mer Rouge et au Nord-Ouest de l'Océan Indien au niveau du détroit de Bab-El-Mandeb entre la péninsule arabique et les côtes de l'Afrique de l'Est. Cette position à la croisée de deux continents lui confère un statut géostratégique exceptionnel. Le pays couvre une superficie de 23.200 km² et partage ses frontières avec l'Éthiopie, l'Érythrée et la Somalie. Il dispose de 372 km de côtes et d'un espace maritime de 7.200 km².

Le territoire présente un relief contrasté. Le climat est de type désertique aride marqué par une faible pluviométrie et des températures élevées. Le régime des pluies est très irrégulier. Les écarts de précipitations sont très importants et se caractérisent parfois par des averses très abondantes provoquant des crues torrentielles des oueds. Le pays connaît des années sans pluies et par conséquent des périodes de sécheresse récurrente. Il n'existe pas de cours d'eau permanent.



Le territoire national est divisé en 5 régions administratives (Ali-Sabieh, Dikhil, Tadjourah, Obock et Arta) qui sont en même temps des collectivités territoriales créées et administrées librement par des conseils élus dans les conditions définies par la loi. Djibouti-ville, la capitale de l'État, a un statut particulier et un découpage en trois communes (Rasdika, Boulaos et Balbala).

La Constitution de la République de septembre 1992 adoptée par référendum puis modifiée en 2006 stipule que l'Islam est la religion de l'État. L'État de Djibouti est une République démocratique, souveraine, une et indivisible. Il assure à tous l'égalité devant la loi sans distinction de langue, d'origine, de race, de sexe ou de religion. Il respecte toutes les croyances. Sa devise est "Unité – Égalité - Paix". Les institutions de la République sont le pouvoir exécutif, le pouvoir législatif, le pouvoir judiciaire.

Le pouvoir exécutif est assuré par le Président de la République qui est en outre Chef du Gouvernement. L'Assemblée nationale détient le pouvoir législatif. Le pouvoir judiciaire est indépendant du pouvoir législatif et du pouvoir exécutif. Il s'exerce par la Cour suprême et les autres cours et tribunaux.

Le Conseil Constitutionnel veille au respect des principes constitutionnels et contrôle la constitutionnalité des lois et garantit les droits fondamentaux de la personne humaine et les libertés publiques. Les institutions consultatives sont le Haut Conseil Islamique, autorité religieuse chargée de donner avis sur les questions relatives à l'Islam, et le Conseil de Développement Economique, chargé de la planification et du suivi de l'exécution des politiques et stratégies de promotion du développement et de la croissance économique.

Le Recensement général de la population et de l'habitat en 2009 a révélé que la population de la République de Djibouti s'élevait à 818.159 habitants dont 46,2% de femmes. Au rythme d'une croissance démographique de 2,8%, le pays enregistrerait en moyenne 22.908 habitants supplémentaires par an. Ainsi, d'après les projections de l'Institut national de la statistique de Djibouti (INSD), la population totale aurait atteint 948.249 habitants en 2017 et devrait atteindre 1.053.000 en 2019.

Structure de la population par tranches d'âge, sexe et milieu de résidence (en %)

Tranches d'âges		Population urbaine			Population rurale et nomade			Total (en %)	
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
0 - 4 ans	10,6	9,9	10,3	13,5	13,0	13,2	11,3	10,9	11,1
5 - 9 ans	12,0	11,1	11,6	14,9	13,8	14,3	12,8	11,9	12,4
10 - 14 ans	11,1	10,1	10,6	10,5	9,5	10,0	10,9	9,9	10,4
15 - 19 ans	11,1	11,0	11,1	9,0	9,1	9,0	10,5	10,4	10,5
20 - 24 ans	10,8	11,6	11,1	7,6	8,8	8,2	9,9	10,7	10,3
25 - 29 ans	9,6	11,5	10,5	7,8	10,2	9,0	9,1	11,1	10,0
30 - 34 ans	8,2	9,2	8,6	7,9	8,5	8,2	8,1	9,0	8,5
35 - 39 ans	6,9	7,1	7,0	6,3	6,8	6,6	6,7	7,0	6,9
40 - 44 ans	5,8	5,3	5,6	5,5	5,1	5,3	5,7	5,2	5,5
45 - 49 ans	4,5	4,2	4,3	4,3	4,0	4,1	4,4	4,1	4,3
50 - 54 ans	3,6	3,2	3,4	4,1	3,6	3,8	3,7	3,3	3,5
55 - 59 ans	2,4	2,0	2,2	2,3	2,2	2,3	2,3	2,1	2,2
60 - 64 ans	1,7	1,6	1,6	2,7	2,1	2,4	1,9	1,8	1,9
65 ans et +	2,0	2,3	2,1	3,6	3,4	3,5	2,4	2,7	2,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(Source : Annuaire statistique DISED - Estimation d'après le RGPH de 2009)

Les données disponibles mettent en exergue la jeunesse de la population. La structure par âge montre que 38,5% de la population ont moins de 15 ans et près de 73,5% ont moins de 35 ans, alors que 6,5% seulement ont 55 ans et plus. La moyenne d'âge de la population se situe autour de 23 ans. La jeunesse de la population et la prédominance des femmes, dont près de 57% sont en âge de procréer, impliquent une forte demande dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'emploi.

Population totale en 2017	948.249
Espérance de vie à la naissance	52,9 ans
Hommes	51,8ans
Femmes	54,1 ans
Age médian	20 ans
Natalité, Fécondité	
Taux brut de natalité	39,0%
Indice synthétique de fécondité	2.9
Mortalité	
Taux de mortalité infantile (entre 0 et 1 an) pour mille naissances vivantes	58.0
Taux de mortalité infanto-juvénile (0 et 5 ans) pour 1000 naissances vivantes	67.8
Mortalité maternelle (pour 100,000 naissances vivantes)	383
Nuptialité	
Age moyen au 1er mariage	
Hommes	30,7 ans
Femmes	29 ,9 ans
Taux de célibat définitif à 50 ans	
Hommes	2,4%
Femmes	2,9%
Taux de célibat définitif (hommes et femmes)	2,6%
Alphabétisation et scolarisation	
Taux d'alphabétisation des adultes (15 ans et plus)	
Hommes	63%
Femmes	43%
Ensemble	53%
Taux brut de scolarisation (enfants de 6 à 10 ans)	
Garçons	98%
Filles	93,6%
Ensemble	95,9%

Taux net de scolarisation (enfants de 6 à 10 ans)	
Garçons	77,2%
Filles	72,5%
Ensemble	74,9%

Source : Annuaire statistique DISED / 2017)

La sous-région de la corne de l'Afrique est caractérisée par une instabilité politique, économique et sociale due aux conflits armés et à l'insécurité transfrontalière, ce qui génère de nombreux défis au pays, à savoir l'accueil des personnes déplacées, réfugiés, migrants, demandeurs d'asile, mais aussi la dégradation de l'environnement, la délinquance, la criminalité, le trafic de drogues, la prostitution.

Marqué par l'avènement du terrorisme international et de la piraterie maritime, Djibouti occupe une place stratégique à l'échelle régionale et internationale et accueille sur son sol plusieurs bases militaires (française, américaine, européenne, japonaise, etc.).

La République de Djibouti dispose de peu de ressources naturelles. Le pays connaît des conditions climatiques des plus hostiles qui limitent ses capacités de production agricole et engendrent des crises alimentaires de plus en plus fréquentes. Le couvert végétal est pauvre soit 10.000 ha de terres arables. Les cultures maraîchères constituent l'essentiel de la production agricole et ne couvrent que 10% des besoins nationaux. L'élevage joue un rôle important dans la sécurité alimentaire par ses produits et ses revenus. Les secteurs de l'agriculture et de l'élevage exercent toutefois une pression sur les ressources en eau déjà limitées en milieu rural. Par contre, la pêche constitue un levier efficace de production de richesses mais aussi d'emplois générateurs de revenus. L'activité économique est par conséquent dominée à 70,5% par le secteur tertiaire (services, transports, communication, tourisme) dont l'essentiel est localisé à Djibouti-ville. Les secteurs secondaire et primaire ne représentent que 16,9% et 1,8% du PIB respectivement.

Le rapport 2018 des indices et indicateurs de développement humain du PNUD indique que l'indice de développement humain ou IDH de Djibouti en 2017 est faible soit 0,476. Djibouti est donc classé dans le rang des pays à revenu faible et occupe la 170ème place dans un classement de 189 pays. Ce niveau est nettement en-deçà du niveau moyen enregistré (0,503) pour le groupe des pays à IDH faible. Si Djibouti obtient des scores favorables pour le niveau de revenu national brut (RNB) par habitant soit 3392 \$US et pour la santé (espérance de vie de 62,6 ans), c'est la composante éducative de l'IDH (durée attendue de la scolarisation soit 6,2 années et durée moyenne de la scolarisation soit 4,1 années) qui pèse de façon très défavorable sur le calcul de l'IDH du pays. Toutefois sur les 5 dernières années l'IDH a évolué en passant de 0,459 en 2012 à 0,467 en 2014 puis de 0,470 en 2015 à 0,474 en 2016 et à 0,476 en 2017.

Sur le plan économique national, l'activité est restée vigoureuse en 2017 avec une croissance du PIB de 7%, contre 6,5% en 2016. Outre l'importante contribution des investissements publics et privés, la forte dynamique des activités dans les secteurs des transports, des télécommunications, de la construction, et des activités financières a été le moteur de la croissance économique. Djibouti figure parmi les pays les plus performants en Afrique en termes de croissance.

Sur le plan social, la croissance économique enregistrée a contrasté avec la situation de pauvreté que connaît le pays. Les indicateurs sociaux issus de l'enquête djiboutienne auprès des ménages en 2017 ont montré que le taux de pauvreté extrême a été de 21,1% et celui de pauvreté globale de 35,8% à l'échelle nationale.

Indicateurs de pauvreté et d'inégalité à Djibouti en 2017

Indicateur	National	Djibouti-ville	Autres régions	Autre urbain	Rural
Pauvreté extrême	21,1%	13,6%	45,0%	14,8%	62,6%
Pauvreté globale	35,8%	28,2%	59,8%	27,6%	78,4%

(Source : EDAM-2017)

Taux de pauvreté extrême des individus par région

Région	Arta	Tadjourah	Obock	Dikhil	Ali-Sabieh
Pauvreté extrême	31,6%	65,4%	40,4%	52,9%	27,2%

(Source : EDAM-2017)

La répartition de la population pauvre extrême par milieu a été de 55% en zone rurale et de 45% en zone urbaine. Le phénomène de la pauvreté extrême est surtout un phénomène rural.

Taux de pauvreté extrême des individus par groupe de population

Taux de pauvreté	National	Djibouti-ville	Autres régions	Rural
Taux de pauvreté des enfants (0-17 ans)	23%	14%	48%	67%
Taux de pauvreté des hommes	19%	14%	42%	59%
Taux de pauvreté des femmes	19%	13%	41%	58%
Ensemble de la population	21,1%	13,6%	45,0%	62,6

(Source : EDAM-2017)

Le taux de participation à la population active des personnes de 15 ans et plus est de 45%, soit 32% pour les femmes et 59% pour les hommes.

Taux de participation à la population active des personnes de 15 ans et plus par région

Djibouti-ville	Tadjourah	Obock	Dikhil	Ali-Sabieh	Arta
45%	47%	27%	30%	42%	40%

(Source : EDAM-2017)

Le taux de chômage des personnes de 15 ans+ a été de 47% pour l'ensemble de la population mais était plus élevé pour les femmes (63%) et de (38%) pour les hommes. Le taux d'emploi reste inférieur à 25%.

Taux de chômage pour les personnes de 15 ans et plus par région

National	Djibouti-ville	Tadjourah	Obock	Dikhil	Ali-Sabieh	Arta
47%	48%	56%	53%	38%	37%	49%

(Source : EDAM-2017)

Le rapport du PNUD de 2018 a révélé cependant que l'indice de pauvreté multidimensionnelle (IPM) est de 0,236 et l'indice de développement humain ajusté aux inégalités (IDHI) est de 0,306, ce qui explique que les inégalités ont persisté en 2017 et ont eu un impact négatif sur le développement humain.

Face aux défis de réduire la pauvreté de manière multidimensionnelle et pour améliorer la coordination des aides, le gouvernement a mis en place des projets sociaux de création d'emplois et d'amélioration de l'accès aux services sociaux de base. L'objectif poursuivi a consisté d'atténuer les conséquences de la pauvreté en permettant aux plus démunis à profiter des opportunités offertes par le développement économique et social dans leur environnement. Des programmes ciblés sur les zones de pauvreté et les couches vulnérables de la population défavorisée ont été mis en œuvre.

A. Contexte macroéconomique, politique et social de 2019

Au cours des dernières années, les investissements à grande échelle dans les infrastructures ainsi que l'expansion rapide des échanges et des activités logistiques ont été à l'origine d'une croissance solide. D'après le FMI, la stratégie de développement des autorités a pour but de faire de Djibouti une plateforme régionale sur le plan commercial et logistique. Depuis 2014, le gouvernement a favorisé les investissements dans les ports, les zones franches, un aqueduc et une ligne de chemin de fer reliant Djibouti à Addis-Abeba. Dans ce contexte, la croissance du PIB réel a été proche de 7 % en moyenne de 2014 à 2017 grâce au dynamisme des échanges et des activités logistiques.

Les dernières statistiques sur les comptes nationaux et extérieurs montrent le poids de ces secteurs dans l'économie.

Avec l'assistance technique du FMI et de la Banque mondiale, les autorités ont remanié les comptes nationaux et les statistiques d'échanges pour y inclure de nouvelles informations sur les activités des ports et des zones franches. L'activité des zones franches représente désormais un cinquième de l'économie. Les exportations et importations ont aussi fait l'objet d'une forte révision à la hausse pour tenir compte des importantes réexportations à partir des zones franches.

Le boom de l'investissement s'est accompagné d'une hausse rapide de la dette, dont une partie a été récemment restructurée.

Les projets ont été financés par des emprunts extérieurs contractés ou garantis par l'État – la Chine jouant un rôle de plus en plus important en tant que partenaire et financier. De ce fait, la dette totale de l'État ou garantie par lui (CGE) est passée de 34 % du PIB en 2013 à 71 % en 2018 – plus des deux tiers étant destinés à des projets lancés par les entreprises publiques. Face à la montée du service de la dette et aux retards dans la mise en service de la ligne de chemin de fer, les autorités ont récemment conclu un accord avec la banque d'exportations et d'importations (Exim Bank) de Chine sur la restructuration de l'emprunt contracté pour financer ce projet.

Malgré la vigueur de la croissance, le chômage et la pauvreté restent élevés.

L'investissement étant concentré dans des activités très capitalistiques qui utilisent une main d'œuvre étrangère hautement qualifiée, la création d'emplois a été limitée. L'enquête de 2017 auprès des ménages (EDAM-2017) montre que la moitié de la population en âge de travailler n'est pas dans la population active et que 47 % de cette moitié est sans emploi (voir ci-dessous). En dépit de progrès notables dans l'accès aux services publics (électricité, eau, éducation) et d'un recul de la pauvreté extrême, celle-ci touche encore un cinquième de la population et il existe de grandes inégalités entre zones urbaines et rurales.

En outre, Djibouti est confronté à un environnement géopolitique complexe.

L'instabilité de certains pays voisins a entraîné l'arrivée d'un grand nombre de réfugiés – ils représentent désormais 3 % environ de la population – et des coûts humanitaires et sécuritaires élevés. Toutefois, l'amélioration récente des relations diplomatiques entre l'Érythrée, Djibouti, l'Éthiopie et la Somalie pourrait atténuer les tensions et les conflits régionaux.

Par rapport à 2016, les progrès ont été inégaux.

Les autorités ont pris des mesures notables pour améliorer les statistiques, le climat des affaires ainsi que la supervision et la réglementation financières. En revanche, il y a eu moins d'avancées dans le renforcement de la gestion des finances publiques, la formulation d'une stratégie de gestion de la dette, l'adoption d'un cadre budgétaire à moyen terme ancré sur la viabilité de la dette, l'extension de la base

imposable ou la réforme des entreprises publiques ; ce qui s'explique en partie par la faiblesse des capacités de mise en œuvre.

Évolution macroéconomique récente

Après un ralentissement en 2017, la croissance économique a amorcé un rebond.

En termes réels, son rythme a fléchi à 5,1 % en 2017 en raison de l'achèvement des grands projets d'infrastructures et d'un ralentissement des échanges de l'Éthiopie.

Le déficit budgétaire total a diminué sensiblement depuis 2015.

La mesure large du déficit utilisée par les services du FMI est passée de 15,7 % du PIB en 2015 à 2,5 % en 2018 sous l'effet de la réduction des dépenses en rapport avec ces projets.

Les dépenses publiques sont de plus en plus sous pression.

Pendant la période 2015-18, l'aide budgétaire est tombée de 2,9 à 0,9 % du PIB. Comme des secteurs importants et en croissance rapide bénéficient de régimes fiscaux spéciaux et d'exonérations (zones franches, bases militaires, code d'investissement), le ratio recettes fiscales/PIB a diminué, passant de 14,2 % à 13,3 % sur la même période. Les dépenses humanitaires et en matière de sécurité ont également progressé.

Le gouvernement est récemment parvenu à un accord sur la restructuration d'une partie de sa dette.

En raison des retards dans la mise en service de la ligne de chemin de fer, les recettes destinées à assurer le service de l'emprunt correspondant ont été inférieures aux anticipations ; cet emprunt représente à peu près 16 % du PIB et il était prévu initialement de commencer à l'amortir en 2020.

Ces dernières années, le solde de la balance courante a beaucoup fluctué à cause des variations de stocks liées aux activités de réexportation.

Il a évolué entre -30 et +30 % du PIB pendant la période 2013-17. Toutefois, le solde sous-jacent estimé par les services du FMI, qui exclut les réexportations, a été plus stable, oscillant autour de -2 % du PIB.

Malgré les progrès du nettoyage des bilans des banques, le secteur financier reste fragile et l'inclusion financière est faible.

Les prêts improductifs ont culminé à 22½ % du total en 2016 à la suite de la faillite de deux compagnies pétrolières privées et du durcissement des règles de classement. Des progrès ont été réalisés pour réduire les prêts improductifs, mais ce pourcentage s'élevait encore à quelque 18 % au premier trimestre de 2019. Malgré une certaine amélioration depuis une vingtaine d'années, l'accès aux services financiers demeure limité et seul un adulte sur quatre à un compte bancaire.

Au cours de dernières années, les relations avec les correspondants bancaires ont connu des difficultés.

Certaines banques ont perdu leurs relations avec leurs homologues internationales. De nouvelles ont été rapidement nouées, ce qui a préservé les flux financiers et la stabilité. Néanmoins, le coût et la durée de traitement des opérations ont augmenté.

----- ☪☉☪ -----

B. Contexte spécifique de l'Organisation de Bender Djedid

L'Organisation de Bender Djedid marque ses 30 ans d'existence. Trois décennies donc. Le temps de la maturation pour prendre son destin en mains, en tant qu'association de la société civile. Si Bender Djedid renvoie aujourd'hui à une image d'icône dans notre paysage associatif, il fut aussi une longue période où elle était dénuée du minimum exigible pour concilier la moindre charge inhérente à son statut d'auxiliaire sociale.

Bender-Djedid, c'est plusieurs années passée au service de l'humanitaire à travers de nombreuses actions en faveur de la population pauvre Djiboutienne dans toute sa diversité. Ce réflexe de bienfaisance a permis à l'Organisation de renforcer ses structures et ses capacités. Ce qui lui vaut aujourd'hui d'avoir une image crédible et d'intégrité et de respect auprès de la communauté nationale et internationale.

Forte de l'expérience acquise, l'ONG a senti la nécessité de revoir ses objectifs et ses orientations. Le diagnostic du fonctionnement de l'Organisation avec le PRECAD, projet financé par l'USAID et exécuté par FHI360, a permis de faire ressortir ses capacités, ses faiblesses, mais aussi les opportunités et menaces de son environnement. L'association réfléchit sur des alternatives génératrices de revenus basées sur la recherche d'actions d'autofinancement pour lui garantir une autonomie et une indépendance à moyens et loin terme. Les défis sont nombreux, mais la place de l'organisation et son rôle dans le pays lui ouvrent des opportunités pour changer de cap pour passer de l'assistance sociale de base à la conduite et la mise en œuvre de projets pour un développement durable.

Démographie galopante, sécheresse, changement climatique, catastrophes naturelles, flux migratoires, paludisme et tout récemment la pandémie du Covid-19 ont été au cours de ces dernières années autant de contraintes qui n'ont fait qu'accentuer la pauvreté des concitoyens malgré les efforts de l'Etat en faveur des plus démunis. C'est partant de là que l'ONG Bender-Djedid a vu le jour en 1992. Et depuis, elle continue d'intervenir pour soulager dans la mesure de ses moyens les difficultés que rencontrent les couches les plus défavorisées.

Il existe peu d'associations « professionnelles » à Djibouti. Très peu d'ONG ont une expérience suffisante ; d'où le manque d'élaboration de stratégies à moyen et long terme. L'impact de leur action est donc limité, d'autant plus que leur rôle n'est pas suffisamment reconnu par les autorités. Ce constat est confirmé par l'Union Européenne qui, dans son Programme Indicatif National pour la période 2008-2020, souligne la faiblesse des OSC : *« la société civile djiboutienne est composée d'une multitude d'organisations souvent de taille limitée et peu expérimentées. Elle est de surcroît considérablement atomisée. Le manque de structuration en interne et le caractère bénévole et volontariste de l'intervention de ses membres ne permet pas d'avoir un impact durable »*.

Les raisons de cette situation sont diverses : environnement peu propice à l'émergence d'associations performantes, précarité économique, manque de personnel qualifié. Dans le cadre du renforcement de la gouvernance locale, l'Union Européenne précise que la société civile a un rôle clé à jouer. Il s'agit à la fois de *« promouvoir un environnement de travail propice »* aux OSC et adapté aux réalités de Djibouti et de renforcer leurs capacités d'action *« pour leur permettre de participer activement à la gouvernance et au développement du pays »*.

Dans la stratégie de développement durable élaborée par le gouvernement djiboutien - *Djibouti 2035* – il est mentionné que les acteurs de la société civile et les associations peuvent devenir de véritables partenaires de l'Etat. Celui-ci accordera une attention particulière aux messages que souhaitent faire passer les associations : *« c'est à travers une société civile aux capacités renforcées que l'État connaîtra les aspirations de la population mais aussi entretiendra le dialogue avec le peuple »*. Pour permettre ce

dialogue, l'Etat mettra en place un cadre de concertation avec les associations et « *il veillera à la mise en œuvre des recommandations formulées au sein de ces cadres de dialogue* ».

Compte tenu des effets négatifs des changements climatiques qui se sont déjà manifestés à Djibouti, il devient urgent d'amplifier le travail de conscientisation de toutes les parties prenantes et œuvrer à la recherche de solutions. L'un des quatre axes retenus par l'Union Européenne en lien avec la question de la sécurité alimentaire, est la « *résilience au changement climatique* ». Cela se justifie par le fait que Djibouti est très touché par les changements climatiques. Les conditions climatiques sont particulièrement difficiles : les températures y sont élevées et la pluviosité est faible, la moyenne annuelle est de 50 à 180 mm selon les régions. Certaines régions n'ont eu aucune précipitation en l'espace de quatre ans. Cela a favorisé l'avancée de la désertification et appauvrit encore plus les populations vulnérables.

De plus, il est rappelé, dans la stratégie de développement durable *Djibouti 2035*, que l'adaptation au changement climatique et la gestion des risques est l'un des quatre domaines d'action prioritaires. Il est précisé que le pays doit participer à « *l'effort collectif mondial en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre* » et cela tout en améliorant le bien-être de la population. La gestion durable de l'eau ainsi que la lutte contre la désertification nécessitent l'engagement du pays dans le programme mondial de la *Grande Muraille Verte*, dont le point de départ à l'Est est la zone côtière de Douda. Le succès de ce programme passe notamment par « *la sensibilisation et l'éducation de la population, des collectivités, des acteurs locaux et des associations* ».



----- 308 -----



A. Présentation de l'Organisation

La manifestation de la participation des associations/ONG au processus de développement national constitue une volonté, une prise de conscience de la société civile d'œuvrer auprès des populations les plus vulnérables touchées par la pauvreté et les impacts de crises socio-économique de 1991. C'est dans ce cadre que l'organisation Bender-Djedid a vu le jour. L'association a procédé à trois reprises au changement de son nom. Il s'agit du 3ème nom de l'ONG depuis sa création. En effet, créée le 20 février 92 et acquies définitivement le récépissé du Ministère de l'Intérieur faisant acte de sa reconnaissance officielle par l'administration le 10 novembre 1992,

Bender Djedid a tout d'abord eu pour 1^{er} nom : Association socio-culturelle et sportive de Bender Djedid. Mais au terme de quelques années, les membres de Bender Djedid réalisent que l'appellation de leur association ne correspond plus à la nature des activités qu'ils poursuivent sur le terrain. En 1994, l'association procède donc au premier changement de son nom. L'essentiel est maintenu mais ce sont les vocables superflus, notamment l'allusion au sport qui n'a jamais été à l'ordre du jour de l'association qui disparaît. Le nouveau nom adopté est : association socio-culturelle de bienfaisance de Bender Djedid. Puis en 2000, sous la nécessité de recadrer son appellation à l'évolution de plus en plus importante de ses activités, l'association se dote du nom actuel : Organisation de Bender Djedid pour le développement socio-économique.

Signification du nom Bender Djedid

Étymologiquement la première partie du mot (Bender) signifie Cité et Djedid, nouveau. Il s'agit du nom du premier village de la ville de Djibouti correspondant aux actuels quartiers 1, 2, l'avenue 13, le quartier nord de 3 et 4 de Djibouti. Cette appellation a été adoptée du fait que le groupe de jeunes qui étaient à l'origine de la création de cette association sont originaires de ces quartiers.

Bender Djedid est une Organisation Non Gouvernementale. Elle est apolitique et à but non lucratif. Elle agit pour le développement socio-économique du pays. Elle compte plus de 150 membres actifs et une dizaine d'associations ou d'organismes partenaires se trouvant à Djibouti et à l'étranger. Elle intervient dans divers domaines dont (i) l'enseignement préscolaire, (ii) la lutte contre l'analphabétisme, (iii) la formation et le renforcement des ressources humaines, (iv) l'assistance aux familles pauvres et nécessiteuses, (v) la promotion des activités génératrices de revenus, (vi) les campagnes de sensibilisation contre les mutilations génitales féminines ou la pandémie du VIH/Sida. Elle intervient également dans divers autres secteurs dont la bonne gouvernance, la protection de l'environnement, la défense des droits de l'homme ou la promotion de la politique du genre.

- Bender-Djedid dispose d'un statut spécial auprès du Conseil Economique et Social des Nations Unies, depuis janvier 2000;
- Bender-Djedid est membre Observateur au C.O.M.E.S.A ;
- Bender-Djedid est membre Comité de Direction Régionale du Forum IGAD
- / SOCIETE CIVILE Bender ;
- Bender-Djedid est un membre du mouvement féminin: Strategic Initiative for Women in the Horn of Africa.

Bender Djedid intervient depuis sa création le février 1992 dans plusieurs domaines. Voici quelques illustrations :

- En 93/94/95 : Distribution de dons en vivres et en vêtements aux familles démunies, recueillis auprès des partenaires locaux et internationaux de l'Organisation.
- En 1994: Réhabilitation des logements détruits lors des inondations d'avril.
- En 1996/97 : Bender Djedid a construit son siège
- En 1997: construction d'un entrepôt pour un meilleur stockage des dons en nature. En 1999 : Construction d'une aire de jeux d'une superficie de 170 m2 en faveur des enfants fréquentant l'école maternelle.
- En 2001 : construction d'une salle polyvalente (conférences, séminaires, bibliothèque) de 216 M2 située à l'étage du bâtiment appelé Miraî, « l'avenir en japonais » en souvenir de l'aide apportée par le gouvernement japonais pour renforcer et consolider ses actions avec la société civile.

Réalisations

Bender Djedid a à son actif plusieurs réalisations. On peut en citer quelques-unes :

- Volet Éducatif, sur la petite enfance : École maternelle qui répond à un besoin socioculturel, dotée d'un programme préscolaire.
- Volet Social : Sur le plan social, les activités sont multiples, vivres, vêtements. Conseils, recherche d'emploi etc. Les activités s'inscrivent bien dans le cadre de la politique de lutte contre la pauvreté.
- Volet Formation : Centre de formations pour les renforcements des capacités des associations nationales. Elle apporte une assistance technique aux associations nationales par le biais des formations.
- Volet Sanitaire : Soutien aux familles par la prévention et la sensibilisation.
- Volet Genre : Promotion du leadership de la femme sur les questions de Paix et Sécurité dans la sous-région.
- Volet Jeunesse : le centre dispense des cours de Judo et de Karaté. Centre de conférence : Moyen de rencontre pour soutenir les ONG dans le cadre du développement des actions communautaires.
- La mise en place de deux centres d'Espaces Publics Numériques dans les régions de l'intérieur pour réduire la fracture numérique.
- Projet de campagne national en vue d'accroître la reconnaissance du rôle de la pêche et des produits de la pêche pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle à Djibouti.

----- 3080 -----

B. Diagnostic de l'environnement interne

1. Réalisations récentes dans l'environnement

1.1 - Réfugiés urbains fuyant les guerres

La situation au Yémen n'a guère changé, Djibouti est parmi la poignée de pays accueillant des réfugiés fuyant le conflit, 2 363 réfugiés yéménites (source ONARS) vivent dans la capitale du pays sans ressources, la plupart d'entre eux sont arrivés avec des moyens personnels et s'efforcent de se prendre en charge eux-mêmes. Ces réfugiés rencontrent des problèmes sur le plan alimentaire, éducatif et culture de manière constante et soutenu. Malgré les ressources limitées du pays. Djibouti accueille aussi d'autres réfugiés des pays limitrophes (Ethiopiens, somaliens et érythréens), une grande partie de cette population est installée dans des camps des réfugiés prisent en charge par les institutions internationales.

De 2015 et à nos jours, l'ONG Bender Djedid a concentré un effort considérable pour apporter une assistance humanitaire à plusieurs milliers des familles fuyant la guerre avec l'appui de nos partenaires (Secours Populaire et Per La Pau) et sous la supervision de l'ONARS et le bureau du H.C.R à Djibouti. L'ONG demeure le centre incontournable d'assistance aux réfugiés urbains.

1.2 - Compagne de sensibilisation de consommations du Poisson

L'Organisation de Bender Djedid s'est vue confiée un projet dans un cadre d'appui "*Accroître la reconnaissance du rôle de la pêche pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle à Djibouti*", qui a conduit une enquête sur la consommation du poisson en République de Djibouti. Ce programme était piloté par Smart Fish de la Commission de l'océan Indien, avec la mise en ouvre du bureau de l'Organisation des Nattons Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture et financé par l'Union Européenne. Ayant comme objectif de promouvoir la consommation du poisson chez les Djiboutiens et mieux intégrer les produits de la mer dans leurs habitudes culinaires dans le but d'améliorer leur équilibre alimentaire par des apports supplémentaires en protéines animales d'une part et de lutter surtout contre la malnutrition des enfants par la mise à la disposition d'une denrée alimentaire bon marché d'autre part.

1.3 - Mise en place de trois centres numériques

L'objectif général de l'action était de s'appuyer sur l'usage des TIC afin d'apporter des services, de permettre l'accès à des informations en ligne et de favoriser les échanges entre acteurs. Cet objectif général se décline en quatre objectifs spécifiques :

- Former aux TIC ;
- Permettre aux groupes cibles d'avoir accès à des informations et à des ressources documentaires
- diffuser des informations clés ;
- Favoriser les coopérations entre OSC.

Le projet consistait à installer deux Espaces Publics Numériques (EPN) dans deux communes de l'intérieur du pays (Tadjourah et Dikhil) et un EPN focal qui sera uniquement un lieu ressource à Djibouti Ville. Deux EPN ont été équipés de 15 postes informatiques multimédias reliés à Internet. Ils seront tenus par des animateurs multimédias qui disposeront d'un haut niveau de qualification en informatique (bac + 3).

Ces EPN apporteront un ensemble de services aux groupes cibles :

- Un accompagnement différencié in situ ;
- Des formations de différents niveaux avec délivrance d'un Passeport de Compétences Informatiques ;
- L'accès à des informations (via un portail qui sera conçu spécifiquement pour le projet)
- Des échanges via une plateforme collaborative (accessible via le portail)
- Et, à titre expérimental, des formations qualifiantes à distance.

Il ne s'agit donc pas seulement d'un projet d'équipement en matériels informatiques mais d'un projet global qui s'appuie, d'une part, sur l'accompagnement différencié (personnalisé) et la formation et, d'autre part, sur l'accès à des informations et des possibilités d'échange. La formation a touché 260 dans la région de Dikhil, 268 dans la région de Tadjourah et 120 dans la ville de Djibouti soit 648 stagiaires ont bénéficié au total dans cette formation en numérique

1.4 - Appui aux familles vulnérables

Depuis sa création, Bender-Djedid a concentré tous ses efforts exclusivement sur le soutien matériel aux plus démunis des couches sociales djiboutiennes à travers des campagnes de livraison des vivres et des vêtements. Bender Djedid a, par la suite, senti la nécessité d'étendre son champ d'action en développant des programmes visant l'éducation, la création d'activités génératrices de revenus (ateliers de broderie), la conduite de petits projets en milieu rural dont le plus significatif est sans aucun doute celui de Guila-Guibleh (au Nord du pays) où la création de retenues d'eau a permis à la population de surmonter en partie les problèmes de la soif durant les périodes les plus difficiles de l'année. Les programmes d'aide aux soins prodigués à la population sont également à prendre en compte dans un pays où la pauvreté rend chaque jour un peu plus difficile l'accès à la santé pour les personnes les plus vulnérables.

Toutes ces années passées au service de l'humanitaire ont permis à l'organisation de mieux définir ses objectifs tout en œuvrant au renforcement de ses capacités et la mobilisation des ressources nécessaires pour remplir sa mission. Ainsi forte de cette expérience l'organisation est passée du stade « Association » à celui d'Organisation » avec des nombreux atouts. Bender Djedid jouit d'une grande intégrité et d'une crédibilité vis à vis de l'Etat, des bailleurs de fonds, des organisations internationales et des adhérents. Ceci est dû en grande partie à la transparence dans la gestion des comptes.

2. Les contraintes et obstacles de Bender Djedid

Pour répondre aux défis des années à venir et atteindre les objectifs fixés, deux contraintes majeures constituent aujourd'hui les principaux freins au développement de l'organisation : la mobilisation des ressources financières et la mobilisation de moyens humains. Le risque à court terme est que le désengagement d'une grande partie des adhérents ne compromette le fonctionnement de l'organisation qui doit faire face aux pressions des sollicitations d'une population dont les besoins sont de plus en plus croissants.

2.1 -Multitudes d'associations

Le pays a connu depuis deux dernières décennies une prolifération d'associations de quartier qui ont étendu leurs actions aux activités suivantes : *santé, distribution de don humanitaire, assainissement des quartiers, promotion de la femme, cours de soutien aux élèves, alphabétisation, environnement, et lutte contre le SIDA.*

Cependant à part une poignée d'entre elles, on constate que la majorité des associations se fixe des objectifs ambitieux, mal définis, et qui dépassent largement le cadre de leurs capacités d'une part et de leurs moyens financiers d'autre part. Ces lacunes sont liées à des problèmes d'organisation, de ciblage des objectifs et de formulation des stratégies adéquates et de mise en œuvre rationnelle de leurs actions. Les associations font souvent face à la démobilisation de leurs membres, à la limite du bénévolat et des ressources mettant en danger le suivi de leurs organisations

2.2 -Manque de reconnaissance de travail des bénévoles

La manière de vivre son engagement associatif a changé ces dernières années. Si le nombre de bénévoles augmente dans les autres pays, l'implication de notre bénévolat est moins régulière. « *La nécessité de développer encore plus le bénévolat, quantitativement et qualitativement, est impérative* ». Il est à rappeler que « *le monde associatif et les bénévoles ne peuvent pas se contenter d'une reconnaissance « sympathique » de la part des acteurs de l'action publique, tant nationaux que régionaux* ». « *La reconnaissance réelle de cette force vive relève d'une absolue priorité nationale et non en termes de pétition de principe.* »

2.3 -Absences de coordination Ministères-Associations

Certains ministères organisent des réunions spécifiques pour leur programme en invitant les associations dans les travaux de réflexion ou d'élaboration. Mais il n'existe aucune structure permettant de regrouper ou d'appuyer la société civile dans le cadre d'une plateforme.

2.4 -Absences des bailleurs

En dehors de l'Union Européenne, le fonds de l'ambassade du Japon, l'ambassade américaine et quelques partenaires, la société civile à Djibouti ne dispose pas d'une large gamme de bailleurs de fonds, contrairement à la sous-région, cette situation a favorisé la faiblesse de l'organisation de la société civile.

2.5 - Les jeunes

À ce jour, l'Afrique ne représente que 16% de la population mondiale avec ses 1,2 milliard d'habitants. À l'horizon de 2050, 25% de la population mondiale sera africaine. Le nombre de jeunes passera de 240 millions à 830 millions, faisant ainsi de l'Afrique, le continent avec la population la plus jeune.

Avec près de 240 millions de jeunes, l'Afrique compte le plus de jeunes au monde. Les jeunes représentent plus de 60% de l'ensemble des chômeurs africains (Banque Mondiale). Dans la plupart des pays d'Afrique, le taux de chômage des jeunes est deux fois plus important que celui des adultes (BAD). Avec une population de jeunes qui devrait plus que tripler d'ici 2050 (chiffre prévisionnel de 830 millions) le continent africain risque d'abriter le plus grand nombre de chômeurs au monde.

L'économie verte est une opportunité pour les pays africains pour atteindre, en même temps, des objectifs de croissance économique et de développement durable. Il s'agit de la transition d'un modèle traditionnel de croissance économique vers un modèle alternatif respectueux de l'environnement. L'entrepreneuriat vert est un atout pour l'Afrique pour l'accompagner dans sa transition économique, technologique et environnementale. Il comprend, d'une part, les éco-activités et, d'autre part, l'ensemble des activités classiques réalisées avec des procédures moins polluantes tout en contribuant à une croissance verte.

L'entrepreneuriat vert englobe les activités économiques, les technologies, produits et services moins polluants qui réduisent les émissions de gaz à effet de serre et l'empreinte écologique, minimisent la pollution et économisent les ressources. L'entrepreneuriat vert est en plein essor. Les jeunes entrepreneurs africains sont porteurs d'initiatives originales et intéressantes. Mais celles-ci restent peu connues et ne bénéficient pas souvent d'un accompagnement. Aussi est-il intéressant d'inciter des jeunes à adopter ce nouveau mode de croissance verte.

3. Les forces de Bender Djedid

3.1 - Siege centrale

L'organisation dispose d'infrastructures capables de répondre aux besoins de formation et d'éducation, ses locaux abritent 10 salles, et d'un entrepôt pour un meilleur stockage des dons en nature. Cette infrastructure lui permet de se passer des services aléatoires. D'un centre polyvalent (conférences, séminaires, bibliothèque) de 216 M2 située à l'étage du bâtiment en vue de renforcer et de consolider ses actions avec la société civile. D'un cours de 700 m2 pour organiser des spectacles et autres cérémonies.

3.2 - Equipement et système informatique

Benderdjedid dispose d'un centre espace numérique, équipé de 10 ordinateurs en réseaux, d'une connexion internet et d'une imprimante couleur. Le service administratif et financier est équipé eux aussi de 3 ordinateurs, 3 imprimantes, 2 scanners, internet pour les tâches quotidiennes.

3.3 - Système et domaine institutionnel

L'engagement de l'État en faveur de la société civile est aujourd'hui incontestable. La politique de décentralisation vise à encourager l'émergence d'une démocratie participative basée sur le renforcement de l'Etat, de la société civile et de leur articulation en légitimant la mise sur pied de mécanismes de concertation entre les différents partenaires du développement (Etat central, services déconcentrés de l'Etat, instances politiques locales et groupes d'intérêts).

3.4 - Compétence des personnels

D'une équipe de membres constituée de cadres couvrant une large gamme de **professions économistes, comptables, enseignants, journalistes, informaticiens, biologistes...**). Les membres de Bender Djedid participent à toutes les manifestations nationales ou Internationales en relation avec ses activités.

3.5 - Situation financière stable et autonome

Depuis sa création jusqu'en 2007, Bender Djedid est tributaire à 85 % des cotisations des membres fidèles à ses valeurs. Elle a su aussi avec le temps, trouver une alternative d'autonomie pour pérenniser la survie de l'ONG par les locations de diverses salles (conférence, cours de mariage...), et une école maternelle mise à disposition depuis 1987. L'effort constant et le travail d'équipe des membres bénévoles de la direction, et aux cotisations permanentes des membres que Bender Djedid a connu une évolution positive au sein de la société civile. L'organisation est devenue une référence pour les autres ONG nationales, et un sujet d'admiration pour les organisations internationales à Djibouti, et cela en partant avec pratiquement aucun moyen. Sans oublier l'environnement institutionnel national favorable au développement des associations depuis le referendum de la première constitution de 1992 de la République de Djibouti. A noter aussi que les partenaires extérieurs ont apporté leurs contributions au développement de l'ONG Bender Djedid.

3.6 - Ancienneté de l'ONG (Expérience acquise depuis 28 années de travail

Forte de l'expérience acquise au cours de trois décennies dans le domaine de l'organisation, la logistique, droits de l'homme, genre, petite enfance, espace numérique, le plaidoyer. L'ONG a senti la nécessité de re-cibler ses objectifs et ses orientations. Le diagnostic du fonctionnement de l'Organisation, de ses capacités et de ses structures par **le Bureau FHI 360** ; a conduit au constat que l'organisation ne pouvant éternellement non seulement concevoir d'être tributaire de cotisations mensuelles de ses adhérents dans un contexte économique aussi difficile, mais de renforcer ses structures pour répondre aux enjeux de développement. Elle se devait donc de réfléchir à des alternatives génératrices de revenus basées sur l'autofinancement garant de son autonomie et de son indépendance et de se préparer aux nouveaux enjeux.

C'est au cours de cette réflexion que les enjeux sociaux avec pour spectre la pauvreté nécessite une plus grande mobilisation des ressources humaines et financières pour garantir la pérennité des actions menées. Les défis sont nombreux, mais la place de l'organisation et son rôle dans le pays lui ouvrent des opportunités de changer de cap pour passer de l'assistance sociale de base et conduire la mise en œuvre de projet pour le développement durable.

3.7 - Fidélités des membres

Depuis la création 1992, Les membres de l'ONG sont restés fideles aux valeurs de l'organisation par l'acquiescement des cotisations mensuelles et la participation par certains aux activités, mais cette dynamique sociale a sensiblement diminué avec le temps en raison de l'âge de départ à la retraite et de décès de certains parmi eux. L'ONG compte entreprendre une action qui vise à renouveler ses membres pour garantir sa survie. Le risque à court et à moyen terme est que le désengagement d'une grande partie des adhérents ne compromette le fonctionnement de l'organisation qui doit faire face aux pressions des sollicitations d'une population dont les besoins sont de plus en plus croissants.

3.8 - Visibilité

L'organe de communication de l'ONG est également revigoré. Le site internet (www.reseau3d.org) dont disposait l'association demeure toujours mais, il est dorénavant étoffé d'une meilleure présentation et surtout, d'une plus grande alimentation. En matière de communication, la principale nouveauté réside sur la page Facebook et WhatsApp, un moyen de communication moderne en temps réel, et d'un bulletin d'informations en français déjà publié régulièrement.

Quant à la production de dépliants et autres supports de communication plus occasionnels auxquels recouraient périodiquement ils sont à réactualiser en fonction de la nouvelle donne. Cette restructuration du dispositif de communication se traduit rapidement par la réalisation d'une plus grande visibilité de l'image et de l'action de Bender Djedid. Ces rapports annuels sont désormais mis à jour et consultables sur le site de l'ONG pour la période postérieure depuis plusieurs années.

4. Les faiblesses de Bender Djedid

4.1 - Manque de bénévoles pour renforcer les actions de l'ONG

L'Organisation a, depuis une trentaine d'années bientôt, fonctionné grâce à une équipe de personnel bénévole qui a su prendre de son temps et de son énergie pour mobiliser les ressources, faciliter et organiser les activités aussi bien au niveau du siège que sur le terrain. Ce personnel bénévole, partagé entre ses occupations professionnelles et associatives, se trouve aujourd'hui débordé par les sollicitations croissantes.

De plus devant les nouveaux défis et enjeux, une mobilisation plus assidue et une disponibilité croissante sont plus que nécessaires pour permettre à l'organisation de prendre en main les opportunités qui se présentent et pouvoir réaliser ses objectifs.

4.2 - La relève

Au cours de cinq prochaines années, l'organisation de Bender Djedid doit se consacrer à la mise en place d'une stratégie de relève. L'établissement de plans de succession fait partie intégrante de l'ONG en matière de ressources humaines, un défi qui est au centre de nos discussions pour pérenniser les activités. En se basant sur la stratégie du plan stratégique entrepris, En effet, une ONG qui néglige cet aspect peut se trouver démunie face à un changement subit de ses effectifs.

La planification et la gestion de la relève implique le recours à une approche visant à repérer les talents au sein de notre association afin qu'ils occupent des postes et des secteurs clés, conformément aux objectifs du plan stratégique.

4.3 - La déperdition du personnel

S'il reste incontestable que Bender Djedid est aujourd'hui une des OSC, dans le pays, disposant au sein de son bureau exécutif d'autant de cadres, le nombre reste hélas insuffisant et leur disponibilité fait parfois défaut. En effet, le développement de l'Organisation requiert une équipe plus disponible et disposant suffisamment de maîtrise dans les différents domaines que l'Organisation s'est engagée de prendre en main. Le degré d'ouverture et de réussite de Bender Djedid restera intimement lié à l'engagement des personnes et à leur niveau de compétence pour mobiliser des ressources, participer à des conférences nationales et internationales, conduire des projets. Le niveau de formation de ce personnel bénévole est un gage du potentiel humain nécessaire au rayonnement de l'ONG.



C. Diagnostic de l'environnement externe de de Bender Djedid

1. Les opportunités dans l'environnement de Bender Djedid

L'Afrique est particulièrement touchée par les effets négatifs des changements climatiques et la perte progressive de la biodiversité : les périodes de sécheresse récurrentes et l'irrégularité des précipitations entraînent une situation d'insécurité alimentaire croissante et contrecarrent les efforts menés en faveur d'un développement durable. Les conséquences sont de natures diverses : baisse de la production agricole, raréfaction des ressources en eau, augmentation du nombre de réfugiés climatiques, modification des systèmes socio-économiques, crises géopolitiques, etc.

Il convient donc de prévenir les conséquences des changements climatiques à venir et l'érosion de la biodiversité qui vont impacter en priorité les pays africains les plus fragiles et les populations les plus vulnérables. La sécurité alimentaire et l'accès à l'énergie à un coût abordable sont deux des clés de la mise en œuvre d'un développement durable. Il est nécessaire de renforcer les actions collaboratives et la Coopération Sud-Sud à travers les échanges de bonnes pratiques communautaires de gestion des ressources naturelles et d'adaptation aux effets du changement climatique.

En effet, il est plus que prépondérant, voire efficient de mettre fortement à contribution non seulement les acteurs locaux (institutions, organisations de la société civile, entrepreneurs verts, collectivités territoriales, agences de coopération...) mais aussi les populations segmentées en communautés locales qui subissent à des degrés divers les impacts des changements climatiques.

Bender Djedid veut contribuer à la prise de conscience des effets négatifs des changements climatiques et renforcer les capacités des porteurs de projets qui agissent pour atténuer les effets des changements du climat et pour s'adapter à ces modifications. Les activités suivantes peuvent y aider :

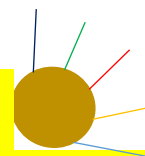
- (i) *créer un réseau d'acteurs (OSC, collectivités locales, institutions, agences de coopération...) pour échanger sur les pratiques de chacun et construire des projets collectifs.*
- (ii) *recenser des bonnes pratiques en Afrique et les diffuser auprès des membres du réseau*

----- ☪☉☪ -----



A. Vision 2025 de BENDER DJEDID

Vision BENDERDJEDID 2025



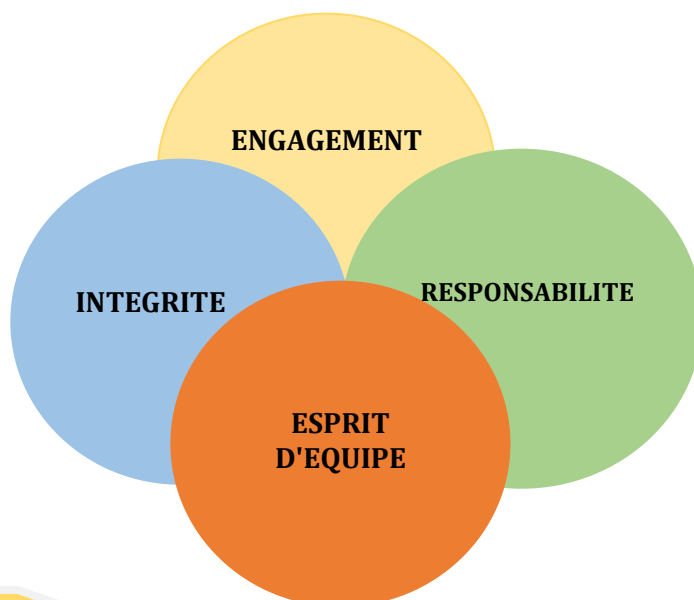
**" Bender Djedid, une ONG de référence nationale
Acteur incontournable de la société civile Djiboutienne "**

B. Mission stratégique

Répondre aux enjeux et défis au niveau national et international par la formation et l'encadrement de ses membres pour faire face efficacement au défi de la mondialisation, la gestion des catastrophes naturelles, apporter une réponse aux défis climatiques et aux enjeux des migrations.

C. Valeurs organisationnelles de l'Organisation

Les pratiques de gestion et les actions s'articulent autour de quatre grandes valeurs communes qui définissent des comportements acceptables et régissent les relations avec les intervenants et parties prenantes :



ENGAGEMENT

La valeur engagement est pour Benderdjedid d'abord la détermination et la persévérance tant dans les choix de l'association que dans son travail. Elle sous-entend également l'idée d'implication, le fait de se sentir concerné et d'agir de manière responsable et bénéfique pour tous les membres

ESPRIT D'EQUIPE

L'esprit d'équipe est un lien entre les membres de Benderdjedid qui font corps et les poussent à œuvrer pour le bien de l'équipe de façon professionnelle et continue pour l'atteinte des résultats.

RESPONSABILITE

Notre responsabilité et nos engagements en tant qu'organisation sont de proposer un projet de changement pour soutenir le développement économique et sociale. Veiller à toutes les formes de diversité au sein de nos équipes et de nos collaborateurs. Nous sommes convaincus que ces principes sont indispensables à la réussite et à la réussite du monde de demain.

INTEGRITE

Chaque membre se conduit d'une manière juste et honnête. Il évite de se mettre dans une situation où il se rendrait redevable à quiconque pourrait l'influencer indûment dans l'exercice de ses fonctions. Droiture, franchise et honnêteté sont des qualités. Intégrité absolue » Toujours agir avec honnêteté et transparence dans tout ce que nous faisons. » Faire ce qu'il faut même si cela implique de perdre des affaires. » Tenir nos promesses et nos engagements. » Traiter nos employés et nos partenaires avec impartialité et respect



D. Principes de gouvernance de l'Organisation

La mise en œuvre de la gouvernance permet de garantir un processus durable et efficace de création de valeurs conforme à l'ensemble des parties-prenantes internes et externes et en respect des lois et règlements du pays, des statuts internes et des principes éthiques. Les acteurs seront constamment mobilisés pour améliorer leurs performances avec des normes de gestion inscrites dans la qualité et la gouvernance.

TRANSPARENCE

Une présentation claire des informations, des explications pertinentes, un détail des rubriques, des postes et des spécificités associatives, une réalisation intelligente, des compléments adéquats et des détails adaptés seront les meilleurs outils de la transparence à travers les comptes annuels, rapports de gestion, d'activité, comptes rendus du bureau, procès-verbaux d'assemblée générale...

EQUITE

L'équité comme principe faisant référence au concept d'égalité et se manifestant par la possibilité, pour chaque membre, de se dépasser

EFFICIENCE

L'efficacité est définie comme la relation entre les ressources utilisées et les résultats ou les objectifs obtenus. Par conséquent, l'efficacité est obtenue lorsqu'on utilise moins de ressources pour atteindre un objectif ou lorsque, avec les mêmes ressources, de meilleurs résultats sont obtenus

RESPECT

Chaque membre manifeste du respect à l'égard de toutes les personnes avec qui il interagit dans l'exercice de ses fonctions. Il agit avec considération, courtoisie, écoute et discrétion à l'égard des personnes avec lesquelles il entre en relation. Il fait également preuve de diligence et évite toute forme de discrimination. Le respect est une valeur essentielle pour créer un cadre de travail harmonieux, au sein duquel chacun peut évoluer selon sa personnalité, ses forces et ses faiblesses. Il revient personnellement à chacun de créer un tel climat avec les personnes qu'il côtoie. Citoyens, collègues, supérieurs, tous ont droit au respect et à la dignité.

----- ❧❧❧ -----

E. Orientations stratégiques

La lecture de l'environnement interne et externe de Benderdjedid a permis de faire ressortir à partir des enjeux et défis les orientations stratégiques. L'ONG va se consacrer dans les cinq années à venir, à mettre en œuvre les stratégies suivantes :

1. *Renforcement des capacités des Ressources Humaines de l'ONG ;*
2. *Renforcement des moyens d'intervention de Bender Djedid ;*
3. *Appui aux réfugiés et populations vulnérables ;*
4. *Diversification des sources de financement de Benderdjedid ;*
5. *Amélioration de la communication de Benderdjedid.*

1. Renforcement de capacités des Ressources humaines de l'ONG

1. Formation des RH de Bender Djedid
 - 1.1 Former les RH en Gestion des projets et programmes
 - 1.2 Former les RH en Finances et comptabilité
 - 1.3 Former le personnel en langues anglaise, arabe, etc.
 - 1.4 Former en pédagogie le personnel enseignant
 - 1.5 Organiser des voyages d'études
2. Développement d'une culture de bénévolat
 - 2.1 Développer un système de bénévolat et de volontariat
 - 2.2 Engager des bénévoles et volontaires dans les activités de Benderdjedid
 - 2.3 Offrir des postes de stage aux étudiants en fin de formation
 - 2.4 Sensibiliser la population sur le bénévolat

2. Renforcement des moyens d'intervention de l'ONG

1. Renforcement institutionnel de l'ONG
 - 1.1. Renforcer la gouvernance de l'institution (AG, rapport, audit, restitution ...)
 - 1.2. Mettre en place un système de suivi-évaluation
 - 1.3. Participer aux réunions institutionnelles avec les pouvoirs publics et les partenaires
2. Construire une salle polyvalente
 - 2.1. Faire l'étude faisabilité et de réalisation
 - 2.2. Chercher le financement de la réalisation
 - 2.3. Réaliser la salle polyvalente
3. Construire des annexes à louer
 - 3.1. Faire l'étude faisabilité et de réalisation
 - 3.2. Chercher le financement de la réalisation
 - 3.3. Réaliser la salle polyvalente

3. Appui aux réfugiés et populations vulnérables

1. Dotation de Bender Djedid d'une base de données sur les réfugiés et populations vulnérables
 - 1.1 Organiser une collecte de données sur les réfugiés à Djibouti
 - 1.2 Organiser une collecte de données sur populations vulnérables à Djibouti
 - 1.3 Organiser une collecte de données sur les orphelins à Djibouti
2. Prise en charge des réfugiés, populations vulnérables et orphelins

- 2.1 Contribuer à la scolarisation des réfugiés et populations vulnérables
- 2.2 Contribuer à l'amélioration de la santé des réfugiés et populations vulnérables
- 2.3 Alphabétiser les réfugiés et populations vulnérables
- 2.4 Promouvoir les activités génératrices de revenus pour les réfugiés et populations vulnérables
- 2.5 Organiser des dons de vivres et kits aux réfugiés et populations vulnérables

4. Diversification des sources de financement de l'ONG

- 1. Organisation d'une campagne annuelle de levées de fonds à l'international
 - 1.1 Préparer la campagne annuelle de levées de fonds à l'international
 - 1.2 Organiser la campagne annuelle de levées de fonds à l'international
 - 1.3 Evaluer la campagne annuelle de levées de fonds à l'international
 - 1.4 Restituer les résultats de la campagne annuelle au conseil d'administration
- 2. Organisation une campagne annuelle de collecte de fonds à Djibouti
 - 2.1 Préparer la campagne annuelle de levées de fonds à l'international
 - 2.2 Organiser la campagne annuelle de levées de fonds à l'international
 - 2.3 Evaluer la campagne annuelle de levées de fonds à l'international
 - 2.4 Restituer les résultats de la campagne annuelle au conseil d'administration
- 3. Diversification du partenariat
 - 3.1 Identifier les partenaires potentiels de Bender Djedid
 - 3.2 Contacter et signer des conventions de partenariat

5. Amélioration de la communication de l'ONG

- 1. Développement des relations publiques
 - 1.1 Développer une charte graphique de Bender Djedid
 - 1.2 Confectionner les outils de communication (brochures, flyers, cartes, ...)
 - 1.3 Organiser des journées portes ouvertes
 - 1.4 Organiser des visites de proximité
 - 1.5 Participer à des foires
- 2. Développement de la communication institutionnelle de Bender Djedid
 - 2.1 Développer un plan de communication
 - 2.2 Développer et animer un site web
 - 2.3 Utiliser efficacement les réseaux sociaux (Facebook, Tweeter, WhatsApp, ...)
 - 2.4 Améliorer la communication institutionnelle de Bender Djedid.

----- ☪ -----

Voir ci-après le plan d'actions quinquennal (PA/2021-2025) de Bender Djedid qui a été établi lors de l'atelier de formation, ainsi que la budget estimatif du Plan.

Chapitre IV- PLAN STRATEGIQUE QUINQUENNAL 2021-2025 DE BENDER DJEDID

Activités	1 ^{ère} Sem. 2021	2 ^{ème} sem. 2021	1 ^{ère} Sem. 2022	2 ^{ème} sem. 2022	1 ^{ère} Sem. 2023	2 ^{ème} sem. 2023	1 ^{ère} Sem. 2024	2 ^{ème} sem. 2024	1 ^{ère} Sem. 2025	2 ^{ème} sem. 2025
1. Renforcement des capacités des Ressources Humaines de l'ONG										
1.1 Formation des RH de Bender Djedid										
1.1.1 Former les RH en Gestion des projets et programmes										
1.1.2 Former les RH en Finances et comptabilité										
1.1.3 Former le personnel en langues anglaise, arabe, etc.										
1.1.4 Former en pédagogie le personnel enseignant										
1.1.5 Organiser des voyages d'études										
1.2 Développement d'une culture de bénévolat										
1.1.1 Développer un système de bénévolat et de volontariat										
1.1.2 Engager des bénévoles et volontaires dans les activités de Bender Djedid										
1.1.3 Offrir des postes de stage aux étudiants en fin de formation										
1.1.4 Sensibiliser la population sur le bénévolat										
2 Renforcement des moyens d'intervention de l'ONG										
2.1 Renforcement institutionnel de BD										
1.1.1 Renforcer la gouvernance de l'institution (AG, rapport, audit, restitution ...)										
1.1.2 Mettre en place un système de suivi-évaluation										
1.1.3 Participer aux réunions institutionnelles (pouvoirs publics et les partenaires)										
2.2 Construire une salle polyvalente										
1.1.4 Faire l'étude faisabilité et de réalisation										
1.1.5 Chercher le financement de la réalisation										
1.1.6 Réaliser la salle polyvalente										
2.3 Construire des annexes à louer										
1.1.7 Faire l'étude faisabilité et de réalisation										
1.1.8 Chercher le financement de la réalisation										
1.1.9 Réaliser la salle polyvalente										

Chapitre IV- PLAN STRATEGIQUE QUINQUENNAL 2021-2025 DE BENDER DJEDID

Activités	1 ^{ère} Sem. 2021	2 ^{ème} sem. 2021	1 ^{ère} Sem. 2022	2 ^{ème} sem. 2022	1 ^{ère} Sem. 2023	2 ^{ème} sem. 2023	1 ^{ère} Sem. 2024	2 ^{ème} sem. 2024	1 ^{ère} Sem. 2025	2 ^{ème} sem. 2025
3 Appui aux réfugiés et populations vulnérable										
3.1 Dotation de Bender Djedid d'une base de données sur les réfugiés et populations vulnérables										
3.1.1 Organiser une collecte de données sur les réfugiés à Djibouti										
3.1.2 Organiser une collecte de données sur populations vulnérables à Djibouti										
3.1.3 Organiser une collecte de données sur les orphelins à Djibouti										
3.2 Prise en charge des réfugiés, populations vulnérables et orphelins										
3.2.1 Contribuer à la scolarisation des réfugiés et populations vulnérables										
3.2.2 Contribuer à l'amélioration de la santé des réfugiés et populations vulnérables										
3.2.3 Alphabétiser les réfugiés et populations vulnérables										
3.2.4 Promouvoir les activités génératrices de revenus pour les réfugiés et populations vulnérables										
3.2.5 Organiser des dons de vivres et kits aux réfugiés et populations vulnérables										
4 Diversification des sources de financement de l'ONG										
4.1 Organisation d'une campagne annuelle de levées de fonds à l'international										
4.1.1 Préparer la campagne annuelle de levées de fonds à l'international										
4.1.2 Organiser la campagne annuelle de levées de fonds à l'international										
4.1.3 Evaluer la campagne annuelle de levées de fonds à l'international										
4.1.4 Restituer les résultats de la campagne annuelle au conseil d'administration										
4.2 Organisation une campagne annuelle de collecte de fonds à Djibouti										
4.2.1 Préparer la campagne annuelle de levées de fonds à l'international										
4.2.2 Organiser la campagne annuelle de levées de fonds à l'international										
4.2.3 Evaluer la campagne annuelle de levées de fonds à l'international										
4.2.4 Restituer les résultats de la campagne annuelle au conseil d'administration										
4.3 Diversification du partenariat										
4.3.1 Identifier les partenaires potentiels de Bender Djedid										
4.3.2 Contacter et signer des conventions de partenariat										

Chapitre IV- PLAN STRATEGIQUE QUINQUENNAL 2021-2025 DE BENDER DJEDID

Activités	1 ^{ère} Sem. 2021	2 ^{ème} sem. 2021	1 ^{ère} Sem. 2022	2 ^{ème} sem. 2022	1 ^{ère} Sem. 2023	2 ^{ème} sem. 2023	1 ^{ère} Sem. 2024	2 ^{ème} sem. 2024	1 ^{ère} Sem. 2025	2 ^{ème} sem. 2025
5 Amélioration de la communication de l'ONG										
5.1 Développement des relations publiques										
5.1.1 Développer une charte graphique de Bender Djedid										
5.1.2 Confectionner les outils de communication (brochures, flyers, cartes, ...)										
5.1.3 Organiser des journées portes ouvertes										
5.1.4 Organiser des visites de proximité										
5.1.5 Participer à des foires										
5.2 Développement de la communication institutionnelle de Bender Djedid										
5.2.1 Développer un plan de communication										
5.2.2 Développer et animer un site web										
5.2.3 Utiliser efficacement les réseaux sociaux (Facebook, Tweeter, WhatsApp, ...)										
5.2.4 Améliorer la communication institutionnelle de Bender Djedid.										

BUDGET ESTIMATIF DU PLAN STRATEGIQUE QUINQUENNAL 2021-2025 DE BENDERDJEDID		
ACTIVITES	BUDGET EN DJF	BUDGET EN USD
1. Renforcement des capacités des RH de l'ONG		
<i>1.1 Formation des RH de Benderdjedid</i>		
1.1.1 Former les RH en Gestion des projets et programmes (2 personnes)	600 000	3 389,83
1.1.2 Former les RH en Finances et comptabilité (2 personnes)	300 000	1 694,92
1.1.3 Former le personnel en langues anglaise, arabe, etc.(2 personnes)	1 200 000	6 779,66
1.1.4 Former en pédagogie le personnel enseignant	3 000 000	16 949,15
1.1.5 Organiser des voyages d'études (2 voyages /an)	4 000 000	22 598,87
Sous-total 1-1 =	9 100 000	22 598,87
<i>1.2. Développement d'une culture de bénévolat</i>		
1.2.1 Développer un système de bénévolat et de volontariat	200 000	1 129,94
1.2.2 Engager des bénévoles et volontaires dans les activités de Benderdjedid	1 000 000	5 649,72
1.2.3 Offrir des postes de stage aux étudiants en fin de formation	500 000	2 824,86
1.2.4 Sensibiliser la population sur le bénévolat	2 500 000	14 124,29
Sous-total 1-2 =	4 200 000	23 728,81
Sous-total 1 =	13 300 000,00	46 327,68
2. Renforcement des moyens d'intervention de Bender Djedid		
<i>2.1 Renforcement institutionnel de BD</i>		
2.1.1 Renforcer la gouvernance de l'institution (AG, rapport, audit, restitution ...)	4 000 000	22 598,87
2.1.2 Mettre en place un système de suivi-évaluation	600 000	3 389,83
2.1.3 Participer aux réunions institutionnelles avec les pouvoirs publics et les partenaires	500 000	2 824,86
Sous-total 2-1 =	5 100 000	28 813,56
<i>2.2 Construire une salle polyvalente</i>		
2.2.1 Faire l'étude faisabilité et de réalisation	300 000	1 694,92
2.2.2 Chercher le financement de la réalisation	700 000	3 954,80
2.2.3 Réaliser la salle polyvalente	17 640 000	99 661,02
Sous-total 2-2 =	18 640 000	105 310,73
<i>2.3 Construire des annexes à louer</i>		
2.3.1 Faire l'étude faisabilité et de réalisation	300 000	1 694,92
2.3.2 Chercher le financement de la réalisation	700 000	3 954,80

2.3.3 Réaliser la salle polyvalente	8 000 000	45 197,74
Sous-total 2-3 =	9 000 000	50 847,46
Sous-total 2 =	32 740 000	184 971,75
3. Appui aux réfugiés et populations vulnérables		
3.1 Dotation de Bender Djedid d'une base de données sur les réfugiés et populations vulnérables		
3.1.1 Organiser une collecte de données sur les réfugiés à Djibouti	600 000	3 390
3.1.2 Organiser une collecte de données sur populations vulnérables à Djibouti	800 000	4 520
3.1.3 Organiser une collecte de données sur les orphelins à Djibouti	600 000	3 390
Sous-total 3-1 =	2 000 000	11 299
3.2 Prise en charge des réfugiés, populations vulnérables et orphelins		
3.2.1 Contribuer à la scolarisation des réfugiés et populations vulnérables	13 000 000	73 446
3.2.2 Contribuer à l'amélioration de la santé des réfugiés et populations vulnérables	2 000 000	11 299
3.2.3 Alphabétiser les réfugiés et populations vulnérables	750 000	4 237
3.2.4 Promouvoir les activités génératrices de revenus pour les réfugiés et populations vulnérables	1 000 000	5 650
3.2.5 Organiser des dons de vivres et kits aux réfugiés et populations vulnérables	21 000 000	118 644
Sous-total 3-2 =	37 750 000	213 277
Sous-total 3 =	39 750 000	224 576
4. Diversification des sources de financement de Bendorjedid		
4.1 Organisation d'une campagne annuelle de levées de fonds à l'international		
4.1.1 Préparer la campagne annuelle de levées de fonds à l'international	300 000	1 694,92
4.1.2 Organiser la campagne annuelle de levées de fonds à l'international	3 500 000	19 774,01
4.1.3 Evaluer la campagne annuelle de levées de fonds à l'international	300 000	1 694,92
4.1.4 Restituer les résultats de la campagne annuelle au conseil d'administration	100 000	564,97
Sous-total 4.1 =	4 200 000	23 728,81
4.2. Organisation une campagne annuelle de collecte de fonds à Djibouti		
4.2.1 Préparer la campagne annuelle de levées de fonds à Djibouti	300 000	1 694,92
4.2.2 Organiser la campagne annuelle de levées de fonds à Djibouti	2 800 000	15 819,21
4.2.3 Evaluer la campagne annuelle de levées de fonds à Djibouti	200 000	1 129,94
4.2.4 Restituer les résultats de la campagne annuelle au conseil d'administration	100 000	564,97
Sous-total 4.2 =	3 400 000	19 209,04

4.3 Diversification du partenariat		
4.3.1 Identifier les partenaires potentiel de Benderdjedid	600 000	3 389,83
4.3.2 Contacter et signer des conventions de partenariat	200 000	1 129,94
Sous-total 4-3 =	800 000	4 519,77
Sous-total 4 =	8 400 000	47 457,63
5 . Amélioration de la communication de Benderdjedid		
5.1 Développement des relations publiques		
5.1.1 Développer une charte graphique de Benderdjedid	800 000	4 519,77
5.1.2 Confectionner les outils de communication (brochures, flyers, cartes, ...)	600 000	3 389,83
5.1.3 Organiser des journées portes ouvertes	1 500 000	8 474,58
5.1.4 Organiser des visites de proximité	400 000	2 259,89
5.1.5 Participer à des foires	600 000	3 389,83
Sous-total 5-1 =	3 900 000	22 033,90
5.2 Développement de la communication institutionnelle de Benderdjedid		
5.2.1 Développer un plan de communication	300 000	1 694,92
5.2.2 Développer et animer un site web	1 500 000	8 474,58
5.2.3 Utiliser efficacement les réseaux sociaux (Facebook, Tweeter, WhatsApp, ...)	400 000	2 259,89
5.2.4 Améliorer la communication institutionnelle de Benderdjedid.	700 000	3 954,80
Sous-total 5-2 =	2 900 000	16 384,18
Sous-total 5 =	6 800 000	38 418,08
TOTAL PLAN STRATEGIQUE 2021-2025=	100 990 000	541 751,41



Annexe 1 : Glossaire

Vision	C'est une représentation, une image ambitieuse et désirable d'un état futur préférable à l'état actuel. Elle indique la poursuite d'un idéal à atteindre, une direction générale à prendre. Les aspirations évoquées dans l'énoncé de vision permettent à une organisation de façonner son devenir, d'imaginer son évolution dans le temps et de projeter un idéal.
Mission	Énoncé formulant la raison d'être ou la fonction principale. À l'image d'un phare, l'énoncé de mission sert de fondation et de point d'ancrage. Il joue un rôle unificateur et donne une direction générale qui permet aux membres, employés, partenaires et usagers de comprendre qui vous êtes, ce que vous faites et vers où vous poursuivez votre développement.
Valeurs	Ce, en quoi on croit - Principes auxquels se réfèrent les membres d'une collectivité pour fonder leur jugement, pour diriger leur conduite. Elles constituent l'âme d'un projet organisationnel ; ce que l'on considère généralement comme fondamental pour une organisation ; ce qui modèle le comportement de la plupart des employés ; ce qui expliquent sa culture propre.
Orientations stratégiques	Elles indiquent la direction des efforts. Elles se comparent à des grands buts, c'est-à-dire, ce que l'on se propose d'atteindre, ce à quoi l'on tente de parvenir. Elles sont définies avec moins de précision que les objectifs. Elles sont externes lorsqu'elles découlent des enjeux ou internes lorsqu'elles découlent des défis à relever.
Axes d'intervention	Ils précisent les orientations en situant le domaine ou le secteur prioritaire d'intervention afin de parvenir à l'atteinte des objectifs.
Objectifs	Ils sont formulés en termes de résultats précis à atteindre (mesurables ou observables) avec une échéance identifiée. Ils découlent des orientations et des axes d'intervention
Indicateurs	Toute mesure ou tout paramètre servant à évaluer les résultats d'une organisation ou d'une de ses composantes.
Moyens de réalisation	Ce qui sert pour arriver à une fin. Série de tactiques (ou actions spécifiques) qui prennent forme dans le temps. Il peut s'agir de procédés ou d'opérations qui concourent à la transformation de ressources matérielles, humaines, financières et informatives qui contribuent à la réalisation concrète et mesurable de l'objectif
Stratégie	Est une approche générale, basée sur la compréhension du contexte général dans lequel vous œuvrez, sur vos propres forces et faiblesses, et sur le problème que vous essayez de résoudre. Une stratégie vous procure un cadre dans lequel vous pourrez travailler, elle permet de clarifier ce que vous essayez de faire et l'approche que vous avez l'intention d'utiliser. Elle ne porte pas sur des activités spécifiques.
Planification stratégique	Est un effort collectif, systématique, harmonisé et constant pour établir des objectifs durables et des choix réalistes. Une stratégie est une approche ou un plan général. Donc la planification stratégique est la planification générale permettant la bonne gestion d'un processus. La planification stratégique vous sort des activités quotidiennes de votre activité ou de votre projet. Elle vous fournit un aperçu d'ensemble sur ce que vous faites et où vous allez. La planification stratégique apporte de la clarté à ce que vous voulez faire et à la manière dont vous allez y arriver, en comparaison d'un plan d'action qui ne concerne que les activités quotidiennes
Compétence	Un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être constatés et mesurés permettant à une personne d'accomplir de façon adaptée une tâche ou un ensemble de tâches.
Couches vulnérables	Groupes d'individus dans une situation de précarité.
Développement de programme	Processus d'élaboration de programme qui comprend la planification, la conception, la production, l'application et l'évaluation.
Bénévolat	Le bénévolat est une activité non rémunérée et librement choisie qui s'exerce en général au sein d'une institution sans but lucratif (
Volontariat	Le volontariat est un engagement formel (un contrat) pour une durée limitée à temps plein. Le volontaire n'est pas salarié mais perçoit une indemnité.

