

**APPUI AU PROCESSUS DE DÉFINITION  
DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT  
ET DE PLAIDOYER DU COLLECTIF  
INTERASSOCIATIF**

**EXERCICE  
DE PLANIFICATION PARTICIPATIVE**

Janvier 2021

## I. INTRODUCTION

## II. ANALYSE CRITIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION

## III. AXES DE DÉVELOPPEMENT DU COLLECTIF INTERASSOCIATIF

1. Changements souhaités et principaux défis du Collectif ..... 6

## IV. PLAN DE PLAIDOYER 2021 – 2030

1. Finalité, objectifs de changement et système d'activités ..... 8
2. Organisation du Collectif pour conduire le plan de plaidoyer ..... 8

## V. RECOMMANDATIONS : AXES DE TRAVAIL POUR LES 5 PROCHAINES ANNÉES

1. Organisation du Collectif et appui à ses membres ..... 10
2. Les relations entre Solthis et le Collectif Inter Associatif ..... 10

# I. INTRODUCTION

Ce document est le produit d'une mission d'accompagnement du Collectif Inter Associatif dont l'objet est **d'appuyer le processus de définition de sa stratégie de développement et de plaidoyer.**

Le Collectif est une structure qui regroupe 6 organisations actives dans la lutte contre le VIH Sida. Créé en 2018, son but est **d'améliorer l'engagement de ses membres à soutenir le développement d'une prise en charge de qualité et le respect des droits des patient-e-s.**

L'appui au Collectif a été réalisé par un consultant externe lors de deux missions courtes qui se sont déroulées durant les mois de septembre et de novembre 2020.

Le travail réalisé avec le Collectif a porté sur plusieurs aspects :

- Mener une analyse critique de la mise en œuvre de son plan de plaidoyer qui a été élaboré en 2019.
- En partant de la définition de ses objectifs, définir une vision de la stratégie de plaidoyer et formuler les changements attendus.
- Élaborer un plan de plaidoyer.
- Définir le contenu et les modalités d'appui de Solthis à la mise en œuvre du plan de plaidoyer du Collectif.

La stratégie d'intervention a consisté à développer une approche de planification participative incluant des représentant-e-s des six organisations membres du Collectif. Le travail s'est fait sur la base de mini-ateliers découpés en sessions courtes et interactives.

Cela a permis **une large expression individuelle et collective des acteurs et actrices du Collectif.** La synthèse et la mise en forme de ce rapport ont été faites par le consultant.

Au-delà de l'élaboration de la stratégie de développement et de plaidoyer du Collectif, le souci constant a été de mettre à la disposition de ses membres des outils simples pour les différents exercices qui ont été menés. Ces outils ont été remis aux membres du Collectif et sont contenus dans un document qui retrace le déroulement des différents travaux.

Enfin, avec les membres du Collectif, il a été convenu de produire un rapport concis, synthétique et court pour en faciliter la lecture et l'appropriation par ses membres.

Les documents détaillés qui ont été produits et qui ont servi de référence pour le travail sont disponibles auprès du Collectif Inter Associatif : analyse du contexte sanitaire, analyse critique détaillée du plan d'action, documents internes de travail...

## II. ANALYSE CRITIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION

Le plan d'action du Collectif Inter Associatif, défini en 2019, a été mis en œuvre dans un contexte marqué par **l'engagement d'un certain nombre de PTF dans la riposte au VIH.**

L'existence d'un cadre stratégique et la décentralisation de la PEC des PVVIH **sont des facteurs favorables à la mise en œuvre du plan d'action.**

A cela s'ajoutent l'existence d'associations et de réseaux d'associations actifs dans la prévention et la lutte contre le VIH, la présence des accompagnateurs psychosociaux dans les structures de soins et la gratuité des ARV.

Le contexte de mise en œuvre du plan d'action est néanmoins caractérisé par des difficultés qui ont contraint la réalisation efficace du plan d'action.

En lien avec le contexte national

- La diffusion insuffisante des lois, normes, protocoles de prise en charge des patient-e-s.
- L'application insuffisante de la législation combinée à la caducité de certains documents juridiques et administratifs.
- La prégnance des pesanteurs socio-culturelles qui accentuent la discrimination et la stigmatisation des PVVIH.

En lien avec l'offre de santé

- Le mauvais accueil des patient-e-s dans les structures de soins (manque d'empathie).
- La rupture observée dans la chaîne d'approvisionnement (ARV, réactifs).

- La non gratuité de certains examens biologiques chez les PVVIH.

À la date d'aujourd'hui, l'exécution du plan d'action **ne s'est pas traduit par des réussites et des résultats satisfaisants.**

Selon les acteurs-trices du Collectif, les difficultés s'expliquent par (i) **leur faible capacité de mobilisation des ressources financières** mais aussi par (ii) **la compétition dans le leadership entre les organisations membres du Collectif.**

Si ces difficultés dans la réalisation du plan d'action doivent être considérées, il nous semble que la mise en œuvre de ce plan est complexe car il comprend plusieurs faiblesses liées à sa conception.

Ces faiblesses, identifiées par les membres du Collectif, sont les suivantes<sup>1</sup> :

- Le temps de mise en œuvre de ce plan n'est pas défini dans le temps ; il est atemporel sans échéances.
- Les objectifs ne sont pas définis de manière très clairs et mélangent des objectifs et des activités.
- Les activités de ce plan ne sont pas toujours très clairement formulées.
- Les moyens et modalités de mise en œuvre ne sont pas définis.

De cette analyse, il a été dégagé cinq apprentissages majeurs que nous présentons-ci-après.

**Apprentissage 1 :** Le plan de plaidoyer doit être revu de sorte **à être déterminé dans le temps.** Il est possible de caler ce plan sur la période couverte par le plan de développement stratégique du Collectif ; **cela suppose donc l'existence d'un plan stratégique.**

**Apprentissage 2 :** Les objectifs de plaidoyer doivent être revus et être formulés de manière à **indiquer les changements que le Collectif veut atteindre à travers ses actions de plaidoyer.** Ces changements doivent être limités (pas trop nombreux) et déclinés en un ou deux thèmes majeurs qui vont structurer l'ensemble des activités de plaidoyer avec des marqueurs pour mesurer les progressions (indicateurs de progression et de changement) et ainsi préciser le chemin du changement.

**Apprentissages 3 :** Les activités doivent être définies en fonction des changements souhaités par le Collectif. Elles doivent permettre d'atteindre les résultats ce qui signifie que celles-ci doivent être définies dans le temps (séquences annuelles) et graduelles. Les activités doivent faire l'objet de suivi, de point de situation dans la mise en œuvre et les meilleures pratiques pourraient faire l'objet d'une capitalisation (amélioration des pratiques, recherche d'impact, communication).

**Apprentissage 4 :** Le plan de plaidoyer doit être conçu comme « un projet » avec les moyens nécessaires à sa bonne réalisation. Il doit comporter un cadre de résultats qui est articulé aux objectifs de changement souhaités (afin de ne pas verser dans une approche trop structurée et réductrice d'un cadre logique de projet).

**Apprentissage 5 :** Doivent être également précisées les modalités de son exécution incluant la stratégie de partenariat et d'alliance, les cibles qui sont visées par l'action de plaidoyer, les ressources matérielles et financières, etc.

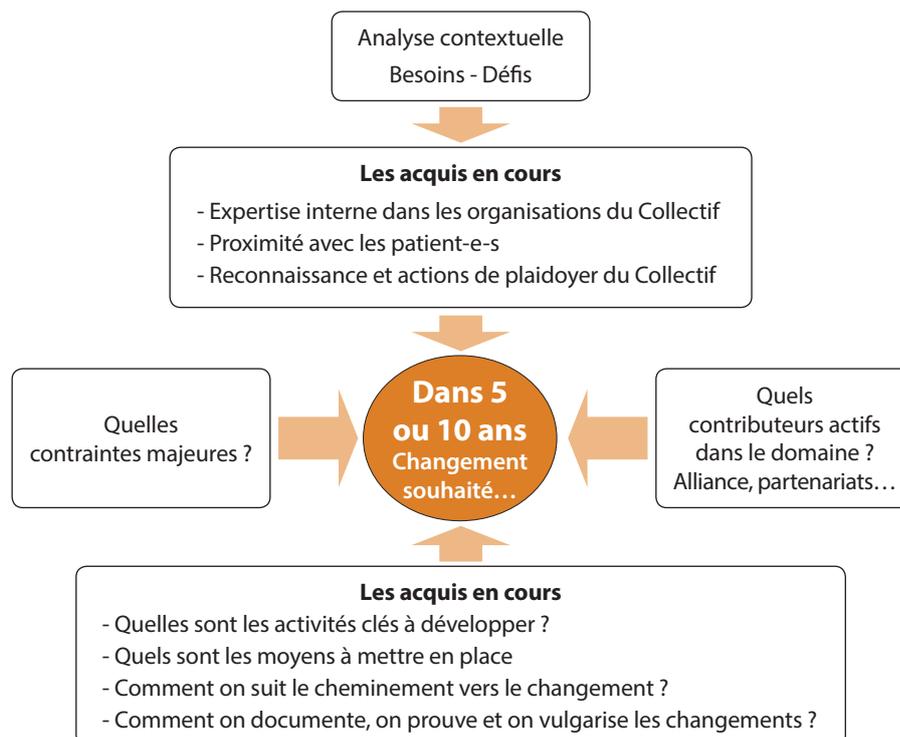
### III.

# AXES DE DÉVELOPPEMENT DU COLLECTIF INTERASSOCIATIF

## 1. Changements souhaités et principaux défis du Collectif

La démarche qui a été mise en œuvre par les membres du Collectif, avec l'appui méthodologique du consultant, a été de **construire le cadre de développement stratégique du Collectif pour formuler les changements souhaités dans les 10 prochaines années.**

Dans ce sens, plusieurs exercices ont été réalisés par les membres du Collectif pour établir la carte des changements à travers une approche qui a articulé l'analyse contextuelle, les acquis de l'expérience du Collectif, l'identification des contraintes majeurs et les chemins du changement, etc.. Nous reproduisons ci-après le schéma-cadre qui a permis de construire la dynamique souhaitée de changement.



La carte des changements a été dressée comme suit :

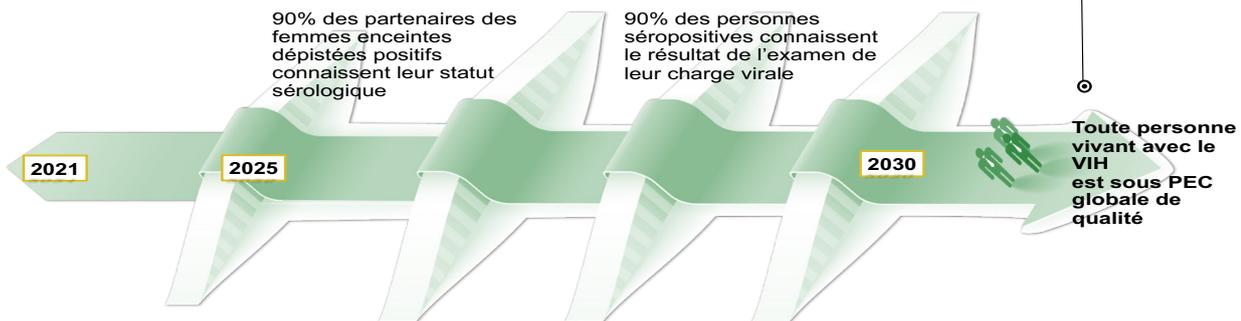
### Carte des changements



## DANS LES DIX PROCHAINES ANNÉES

Après les différents échanges entre les membres du Collectif, il a été décidé que le changement majeur recherché par l'organisation est que **toute personne vivant avec le VIH est sous prise en charge globale de qualité** dans les 10 prochaines années en Guinée.

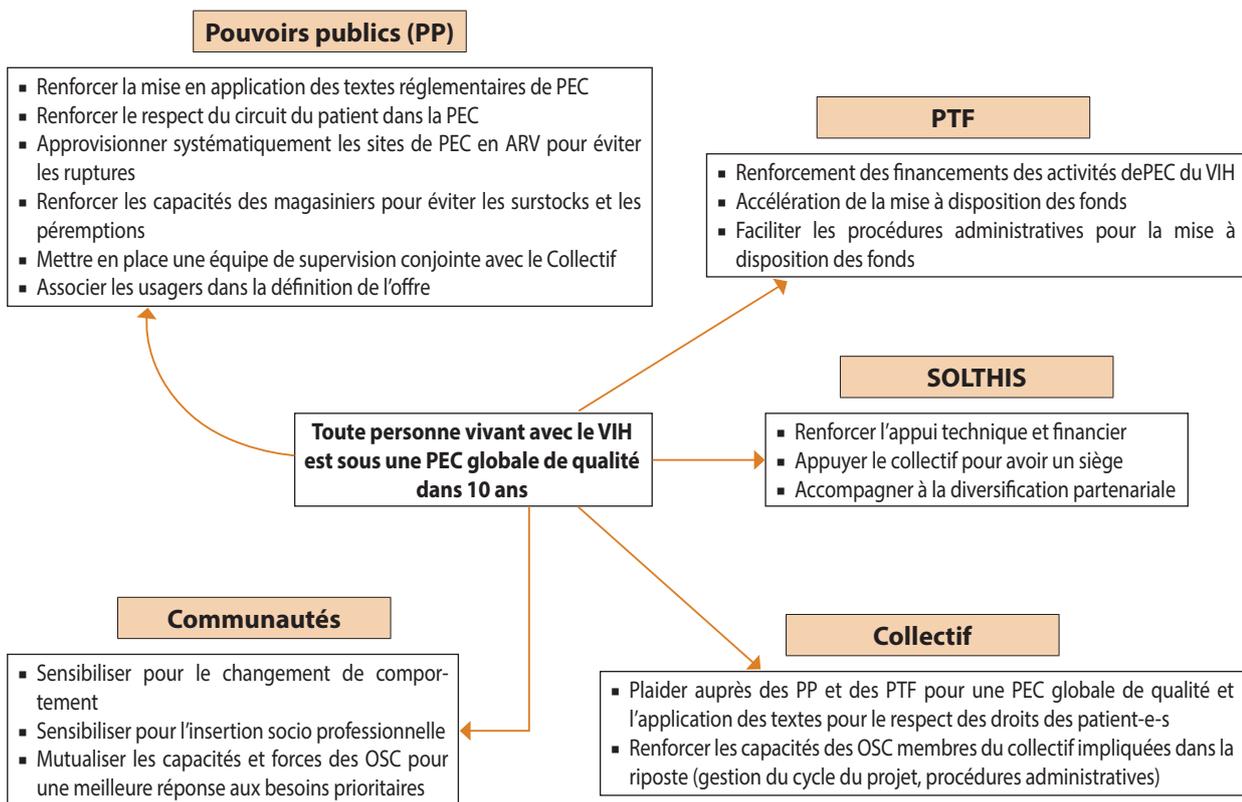
Deux changements intermédiaires ont été formulés et qui sont des marqueurs de progression vers le changement majeur : (i) 90% des partenaires des femmes enceintes dépistées positives connaissent leur statut sérologique ; (ii) 90% des personnes séropositives connaissent le résultat de l'examen de leur charge virale.



L'identification des défis est la démarche qui a permis aux membres du Collectif Inter Associatif de définir ses orientations stratégiques.

Le procédé a porté sur un exercice de cartographie des défis en partant d'une part du changement

majeur attendu de la mise en œuvre du plan stratégique de plaidoyer et d'autre part des différentes familles d'acteurs avec lesquelles le Collectif est en interaction.



# IV. PLAN DE PLAIDOYER 2021 – 2030

## 1. Finalité, objectifs de changement et système d'activités

**FINALITÉ DE L'ACTION (changement)**  
Toute personne vivant avec le VIH est sous une prise en charge globale de qualité

**DEUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES (changements intermédiaires)**

90% des personnes séropositives connaissent le résultat de l'examen de leur charge virale

90% des partenaires des femmes enceintes dépistées positives connaissent leur statut sérologique

Objectifs stratégiques	Principales activités de plaidoyer à mener
90% des personnes séropositives connaissent le résultat de l'examen de leur charge virale	<p><b>Plaidoyer pour</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La disponibilité et la fonctionnalité des appareils de CV</li> <li>Le dépistage mobile des populations</li> </ul> <p><b>Pour y arriver</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les contacts pour mieux faire connaître le Collectif (vision, objectifs, axes de plaidoyer)</li> <li>Mener des activités de sensibilisation contre les tabous et discriminations (médiatisation)</li> </ul>
90% des partenaires des femmes enceintes dépistées positives connaissent leur statut sérologique	<p><b>Plaidoyer pour</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La titularisation des APS contractuel-le-s</li> <li>La disponibilité des ARV dans les sites de prise en charge</li> <li>Le renforcement des capacités du personnel paramédical</li> </ul>

### Échéancier de mise en œuvre du plan de plaidoyer

Thèmes de plaidoyer	Acteurs ciblés	Échéancier de 2021 à 2030 (10 ans)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disponibilité d'appareils fonctionnels de CV	État										
Dépistage mobile des populations	État - PTF										
Titularisation des APS contractuel-le-s	État										
Disponibilité des ARV dans les sites de PEC	État - PTF										
Renforcement capacités personnel paramédical	État - PTF										
Sensibilisation contre les tabous (médiatisation)	Population										

## 2. Organisation du Collectif pour conduire le plan de plaidoyer

### 2.1. Un collectif au service de ses membres

La mission du Collectif est d'améliorer l'engagement de ses membres à soutenir le développement d'une prise en charge de qualité et le respect des droits des patient-e-s. Cela signifie que le Collectif est au service de ses membres et il doit éviter d'être directement en compétition avec eux dans la réalisation des projets.

Son domaine d'action étant le plaidoyer, il doit mobiliser des ressources techniques et financières pour la réalisation de son plan d'action qui est clairement décrit dans sa stratégie.

Ainsi pour éviter de faire à la place de ses membres, le Collectif doit négocier pour obtenir des ressources dans l'objectif de :

- Renforcer les capacités de ses membres.
- Favoriser les échanges d'expériences internes et externes de ses membres.
- Financer les activités de ses membres (hors plaidoyer) et notamment le travail de sensibilisation.
- Financer les activités de plaidoyer exclusivement contenues dans son plan d'action.

### 2.2. Compétences utiles et fonctions nécessaire pour conduire le plan de plaidoyer

Afin de réaliser les objectifs de son plan d'action de plaidoyer, le Collectif a identifié 7 blocs de compétences :

Compétences requises pour le plan d'action	Est-ce que ces compétences existent dans le collectif ?		
	Fort	Faible	Très faible
1. Stratégie et techniques de plaidoyer		X	
2. Communication		X	
3. Conception et montage de projet			X
4. Gestion de projet		X	
5. Animation et gestion de la vie associative		X	
6. Leadership transformationnel		X	
7. Mobilisation des ressources financières			X

Avec cette carte des compétence, il ressort qu'il est nécessaire et urgent de renforcer et de relever

l'expertise interne de ses membres dans les 7 blocs de compétences identifiés.

Enfin, le Collectif a décidé de mettre en place 3 types de fonction dans son organisation pour la bonne réalisation de son plan de plaidoyer.

Fonctions	Responsabilités
1 responsable des Partenariats et de la Mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification des partenaires</li> <li>▪ Tenue d'un répertoire des partenaires</li> <li>▪ Contact – Intermédiaire entre les partenaires et le Collectif</li> <li>▪ Élaboration des conventions de partenariat</li> <li>▪ Suivi des activités et des recommandations liées aux partenariats</li> <li>▪ Mobilisation des ressources financières</li> <li>▪ Promotion de l'image du Collectif auprès des partenaires</li> </ul>
1 responsable du Renforcement des Capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification des domaines d'intervention pour le renforcement des capacités des membres du Collectif (formations, échanges entre pairs, échanges internes et externes d'expériences)</li> <li>▪ Organisation et pilotage des formations</li> <li>▪ Information des organisations membres sur les opportunités de formation</li> </ul>
2 porte-paroles (1 femme, 1 homme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accompagner la présidente dans la prise de parole</li> <li>▪ Prise de parole dans les interventions publiques</li> <li>▪ Chargé-e-s des relations avec les médias</li> <li>▪ Promotion de la stratégie et des actions du Collectif à l'externe</li> </ul>

## V. RECOMMANDATIONS : AXES DE TRAVAIL POUR LES 5 PROCHAINES ANNÉES

### 1. Organisation du Collectif et appui à ses membres

#### 1.1. La mise en place de nouvelles fonctions au sein du collectif

Il est préconisé de déterminer et mettre en place au sein du Collectif de **nouvelles fonctions pour une meilleure exécution des actions**. Ces fonctions, dont les responsabilités ont été définies dans l'analyse de l'organisation du Collectif, sont les suivantes : (i) 1 responsable des partenariats et de la mobilisation des ressources ; (ii) 1 responsable du renforcement des capacités ; 2 porte-paroles.

La fonction de porte-parole, qui n'existe que très rarement au sein des organisations de la société civile guinéenne, a pour objet de :

- Permettre des prises de parole plus efficaces car confiées à des personnes qui sont préparées pour cela.
- Favoriser la réactivité du Collectif en cas de survenue de questions particulières nécessitant une expression publique.
- Constituer un fonds documentaire pour étayer les argumentaires des porte-paroles.

#### 1.2. Le renforcement des services aux membres

Avec l'appui de Solthis, il est suggéré que le Collectif Inter Associatif travaille à **la mise en place d'un petit fonds d'appui interne aux membres**.

Cette approche permet de renforcer la légitimité et l'efficacité du Collectif auprès de ses membres.

L'objectif de ce fonds est de contribuer à **appuyer des initiatives de petite envergure** des organisations membres : actions de sensibilisation, formations.

Les attributions des montants provenant de ce fonds sont **des coups de pouce à des initiatives qui doivent être très clairement décrites**.

Par ailleurs, les membres du Collectif doivent définir des procédures d'attribution simples et transparentes. Dans cette hypothèse, il peut être envisagé la

création d'un comité d'attribution composé par des membres issus des organisations, une personne de l'administration de la santé et un représentant de Solthis.

### 2. Les relations entre Solthis et le Collectif Inter Associatif

Les relations entre le Collectif Inter Associatif doivent être régies par **une convention d'objectifs partenariale dont la centralité est constituée par la mise en oeuvre de son plan stratégique de développement et de plaidoyer**.

Cette convention peut-être conçue pour une durée de 3 ans renouvelable avec la possibilité d'établir un contrat de partenariat en cas d'exécution conjointe d'un projet (le contrat est plus précis et plus opérationnel que la convention).

L'option d'établir une convention d'objectifs s'inscrit dans la volonté de Solthis d'envisager des formes de partenariat et de collaboration qui vont **au-delà de l'exécution d'un projet** ; d'autant que souvent dans les projets, les organisations du Sud sont des maîtres d'oeuvre ou des exécutants.

Les principales composantes de la convention d'objectifs partenariale sont constituées par les points suivants.

#### Accompagner l'action de plaidoyer et la stratégie de renforcement des capacités du Collectif

- Appuyer le Collectif à budgétiser son plan de plaidoyer.
- Mettre à la disposition du Collectif un consultant pour soutenir le processus de renforcement des capacités.

#### Accompagner la stratégie de développement du Collectif

- Faciliter l'élaboration de documents normatifs du Collectif (agrément, statuts et règlement intérieur).
- Soutenir l'évolution organisationnelle du Collectif en lien avec une structuration pour conduire le plan de plaidoyer (partenariats, porte-paroles, etc.).

- Soutenir le Collectif pour développer son réseau de partenariat.
- Appuyer l'action de capitalisation et la rendre plus visible dans le site de Solthis.
- Faciliter sa participation à des initiatives internationales.

Afin d'assurer le suivi de la bonne exécution du partenariat, les deux structures vont **organiser annuellement une revue du partenariat** pour faire le point, identifier les principales difficultés et procéder à des ajustements pour une meilleure exécution.

Le contenu et le déroulement de la revue sont conjointement déterminés par les deux organisations.



**Youssef Cissé**  
**[youssefcissedkr@gmail.com](mailto:youssefcissedkr@gmail.com)**