



**APPUI À L'ÉLABORATION DE LA VISION
STRATÉGIQUE DES CHANGEMENTS
ET RENFORCEMENTS ORGANISATIONNELS
DE LA FONDATION ESPOIR GUINÉE**

APPUI À LA STRUCTURATION

Janvier 2021

I. INTRODUCTION

II. LE DIAGNOSTIC DES CAPACITÉS ET DES POTENTIELS DE LA FEG

1. L'analyse des champs de forces 4
2. Revue de l'indice de maturité organisationnelle 4

III. LE CADRAGE STRATÉGIQUE

1. Les principaux défis de la FEG 7
2. Axes stratégiques de développement 7

IV. LE PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

1. La carte des compétences et le plan de renforcement des capacités 9
2. Le pilotage et la conduite du plan de renforcement des capacités 10

V. RECOMMANDATIONS : AXES DE TRAVAIL POUR LES 3 PROCHAINES ANNÉES

1. Initiatives propres à la FEG 11
2. L'appui de Solthis à la FEG 11

I. INTRODUCTION

La production de ce document s'inscrit dans le cadre d'une mission d'accompagnement de la FEG dont l'objet est **d'élaborer un plan de renforcement des capacités de l'organisation**. Afin d'y arriver, le travail a consisté à :

- Analyser le contexte sanitaire en lien avec l'évolution du VIH SIDA.
- Procéder à un diagnostic des capacités de la FEG.
- Élaborer le cadre stratégique permettant d'identifier les principaux défis auxquels l'organisation est confrontée.
- Dégager les axes stratégiques d'un futur développement.
- Établir une carte des compétences utiles pour mener le plan de développement de la FEG.
- Construire le plan de renforcement des capacités et les modalités de sa mise en œuvre.

Cet exercice a été réalisé lors de deux missions auprès des membres de la FEG aux mois de septembre et de novembre 2020.

La ligne d'intervention était fondée sur l'organisation de plusieurs mini-ateliers de production afin de

permettre une expression individuelle et collective des acteurs et actrices de la FEG. Ainsi, le travail réalisé a été mené de manière participative et le résultat est réellement **le fruit de la production des membres de la FEG**.

La synthèse et la mise en forme de ce rapport ont été faites par le consultant chargé d'accompagner la FEG dans l'élaboration de son plan de renforcement des capacités.

Au-delà de l'élaboration du plan de renforcement de la FEG, 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 à la FEG et sont contenus dans un document qui retrace le déroulement des différents travaux.

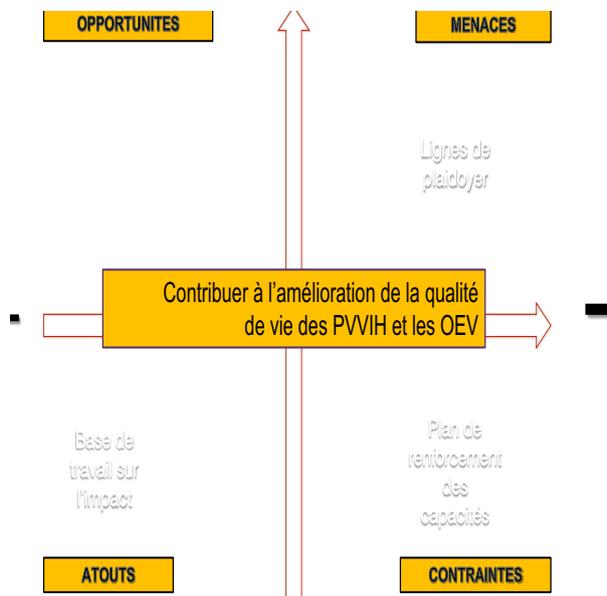
Enfin, avec les membres de la FEG, il a été convenu de produire un rapport concis, synthétique et court pour en faciliter la lecture et l'appropriation par ses membres.

Les documents détaillés qui ont été produits et qui ont servi de référence pour le travail sont disponibles auprès de la FEG : analyse du contexte sanitaire, rapport de diagnostic organisationnel et d'analyse de l'indice de maturité organisationnelle de la FEG, documents internes de travail...

II. LE DIAGNOSTIC DES CAPACITÉS ET DES POTENTIELS DE LA FEG

1. L'analyse des champs de forces

L'analyse des champs de forces a été réalisée avec les membres de la FEG sous les modalités d'une analyse ACOM (Atouts – Contraintes – Opportunités – Menaces) en utilisant la matrice qui suit.



La mise en commun de la réflexion qui a été menée à travers différents groupes de travail a abouti aux résultats suivants.

Les opportunités qui contribuent à la mise en œuvre des actions de la FEG	Au plan de l'environnement international <ul style="list-style-type: none"> Engagement et soutien des PTF dans la lutte contre le VIH
	Au plan institutionnel et politique national <ul style="list-style-type: none"> Existence de l'ordonnance L025 et de la loi L56 portant sur les droits et devoirs des PVVIH Accessibilité aux produits antirétroviraux (gratuité) Effectivité de la PEC des PVVIH
	Au plan du dynamisme du secteur associatif <ul style="list-style-type: none"> Existence d'associations et de réseaux actifs dans la prévention et la lutte contre le VIH : communication pour le changement de comportement et la sensibilisation, formation par les pairs

Les menaces qui pèsent sur les actions de la FEG	Enjeux liés au contexte national <ul style="list-style-type: none"> Survenue de la pandémie de la COVID 19 Manque de soutien (financier, politique) aux associations Prégnance des pesanteurs socioculturelles : discrimination et stigmatisation des PVVIH Faible engagement de l'Etat Baisse du nombre de partenaires techniques et financiers intervenant dans la lutte contre le VIH
	Enjeux liés à l'offre de santé <ul style="list-style-type: none"> Ruptures dans la chaîne d'approvisionnement (ARV, réactifs) Mauvais accueil des patient-e-s dans les structures de soins (manque d'empathie)
Les atouts et acquis de l'action de la FEG	<ul style="list-style-type: none"> Engagement des membres et expérience de l'équipe Existence d'activités générant des revenus au sein de la FEG Accompagnement psycho-social (disponibilité de ressources dans ce domaine)
Contraintes et difficultés internes	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance des moyens financiers et faible capacité de mobilisation des ressources financières de la FEG Faible partenariat avec les institutions Insuffisance de ressources humaines compétentes

En guise de conclusion

L'analyse des champs de forces donne des indications sur les besoins de renforcement des capacités, notamment dans la faiblesse de développer des relations avec les institutions et la nécessité de mobiliser des ressources financières.

Ces différents aspects seront pris en compte dans le plan de renforcement des capacités.

2. Revue de l'indice de maturité organisationnelle

Globalement, les résultats de l'audit des capacités organisationnelles de la FEG donnent un résultat moyen insuffisant autour de 3,1/5 avec une bonne tenue dans le fonctionnement interne de l'association comme l'indique le tableau de synthèse ci-après.

Critères d'évaluation	Rapport d'importance ¹	Appréciations Etat actuel
Stratégie et métiers	20%	3
Leadership	20%	3
Partenariats	10%	3,75
Compétences	20%	2,75
Fonctionnement interne	10%	4
Communication	10%	3
Autonomie financière	10%	2,75
Score / 5		3,17

Les principaux commentaires que l'on pourrait faire, en lien avec les divers critères, sont les suivants.

STRATÉGIE ET MÉTIER

Un point fort de la FEG qui ressort du diagnostic des capacités organisationnelles réside dans **la définition de sa mission et de sa vision**. En effet, la mission est claire et chevillée à la promotion des droits des PVVIH. Toutefois, la vision devra être actualisée et partagée entre les membres de l'association.

L'association dispose d'une bonne expérience dans l'accompagnement et la proximité avec les PVVIH et les groupes vulnérables.

Le principal point faible est **l'inexistence d'une stratégie de développement de l'organisation** à 3 ou 5 ans.

Le score obtenu pour la stratégie et le métier est moyen (3/5).

Axes de travail à approfondir dans la stratégie et le métier

Construire la vision et le plan de développement stratégique de la FEG pour les 5 prochaines années.

LEADERSHIP

L'exercice du leadership est moyen (3/5). Malgré la bonne présence de la présidente de la FEG, **on constate des difficultés avec la direction exécutive** qui supplante quelquefois la gouvernance politique dans la prise de décision et l'impulsion d'initiatives importantes.

Axes de travail à approfondir pour le leadership

Il est important de clarifier les rôles, responsabilités et relations entre la gouvernance politique et la direction

¹ Le rapport d'importance est le poids que les membres de la FEG ont attribué à chaque critère selon son importance (poids des critères). L'exercice aurait dû se terminer par une pondération en fonction du poids de chaque critère. Mais pour des questions de simplicité et de meilleure appropriation par les membres la FEG, nous y avons renoncé.

exécutive. Dans la même dynamique, il serait utile de réfléchir à l'exercice d'un leadership collectif et à une responsabilisation plus grande des membres de l'association.

PARTENARIATS

Les points faibles concernent **la dépendance de la FEG vis-à-vis de ses partenaires et son manque d'influence** sur l'évolution de ses relations partenariales.

Un acquis essentiel que la FEG doit fructifier et mieux exploiter est la reconnaissance institutionnelle dont elle bénéficie dans son environnement (5/5 concernant ce dernier point).

Axes de travail à approfondir pour le partenariat

En lien avec l'élaboration de la vision et de la stratégie de développement, la question du partenariat et des alliances devra être mieux définie : partenariats stratégiques, alliances ponctuelles, positionnement dans le paysage des organisations de la société civile...

COMPÉTENCES

La FEG dispose de certaines compétences lui permettant de mener correctement ses diverses activités (accompagnement psycho-social, superviseurs, outils de gestion).

Dans cette analyse organisationnelle, on note néanmoins des faiblesses fortes dans **la capacité actuelle à atteindre les objectifs** que l'organisation s'est fixée et dans la capitalisation des initiatives et des expériences (problème de pérennité, d'appropriation et de communication).

La FEG n'est pas dans des processus d'innovation.

Axes de travail à approfondir pour les compétences

Une priorité de la FEG est de mettre en place un plan réaliste de renforcement des capacités individuelles et collectives.

FONCTIONNEMENT INTERNE

Même s'il y a un besoin de réactualiser certaines procédures, une gouvernance fonctionnelle (tenue régulière de la réunion des diverses instances depuis de nombreuses années), une bonne coordination des activités et la formalisation de l'organisation interne (organigramme, fiches de poste) constituent des motifs de satisfaction pour les membres de la FEG.

La principale marge de progression concerne l'amélioration de l'efficacité des services supports (administration et finances).

Axes de travail à approfondir pour le fonctionnement interne

La FEG doit envisager de procéder à une relecture de ces instruments opératoires et, peut-être, réfléchir au renforcement de son membership (élargissement).

COMMUNICATION

La FEG arrive à communiquer correctement à l'externe sur ses activités, notamment en direction de ses différents partenaires et des autres organisations de la société civile actives dans la riposte au VIH.

Elle est faible dans la valorisation de ses acquis et réussite. Elle ne dispose pas d'un site Web et d'outils numériques performants de communication.

Axes de travail à approfondir sur la communication

La FEG doit réfléchir à la place et au coût qu'elle est prête à consentir à la communication et, en fonction des options retenues, mettre en place ou non une stratégie plus hardie de communication.

Si une telle option est prise, elle pourrait travailler avec des stagiaires provenant des écoles de communication de la place.

AUTONOMIE FINANCIÈRE

La FEG dispose de plusieurs partenaires qui soutiennent ses activités, mais **son autonomie financière reste faible.**

Axes de travail à approfondir pour l'autonomie financière

Il s'agit d'une question récurrente au sein des organisations de la société civile. Est-il possible pour celles-ci d'acquiescer cette autonomie ? Non.

Mais la FEG peut augmenter ses capacités notamment pour couvrir une partie de ses charges de structures et de fonctionnement.

Les deux points de travail que nous avons identifiés sont (i) la diversification partenariale et (ii) la conduite d'activités pouvant générer des revenus.

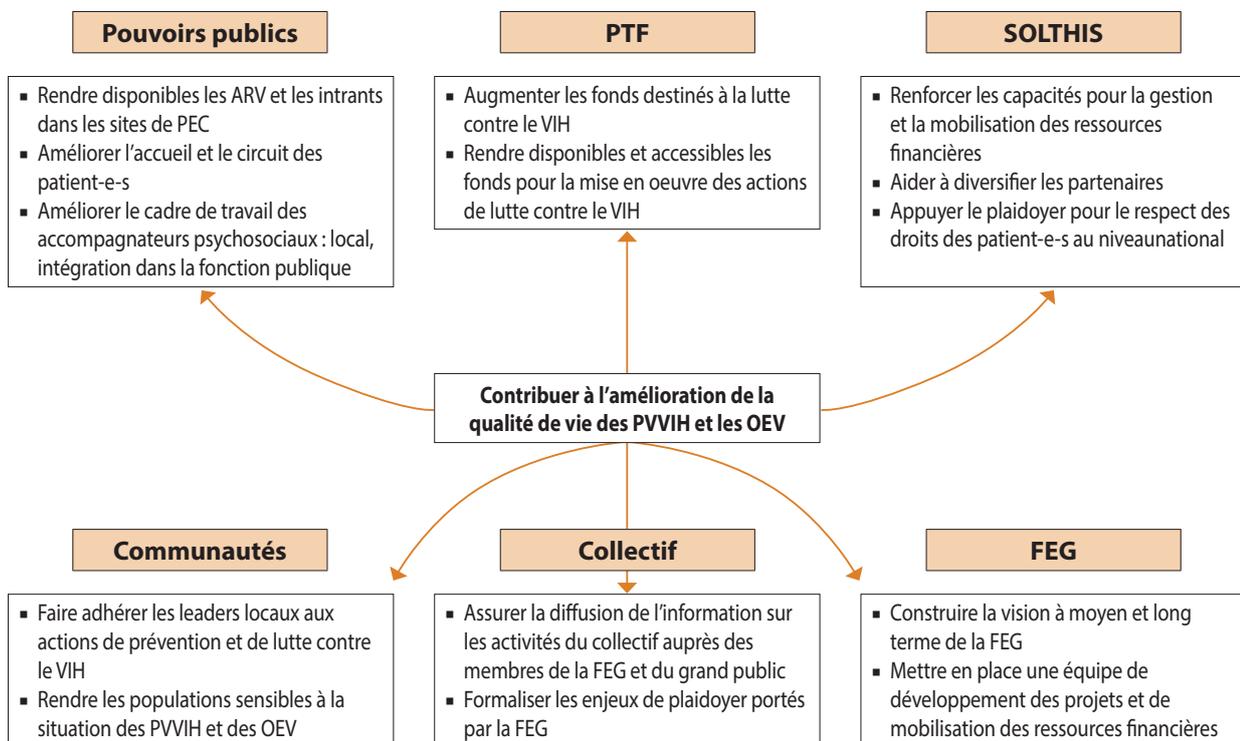
Cet exercice de revue de l'indice de maturité organisationnelle qui a été approprié par les membres de la FEG devra **être conduit annuellement pour voir les évolutions et progressions de l'organisation dans les domaines clés** (critères). Cela va également servir à affiner les appuis que ses principaux partenaires pourront lui apporter.

III. LE CADRAGE STRATÉGIQUE

1. Les principaux défis de la FEG

Cette identification des défis est la démarche qui a permis aux membres de la FEG de définir ses orientations stratégiques.

Le procédé a porté sur un exercice de cartographie des défis en partant d'une part de la mission de la FEG et d'autre part des différentes familles d'acteurs avec lesquelles la FEG est en interaction.



2. Axes stratégiques de développement

À travers un travail participatif, la FEG a défini sa vision pour les 5 prochaines années. Elle est ainsi formulée.

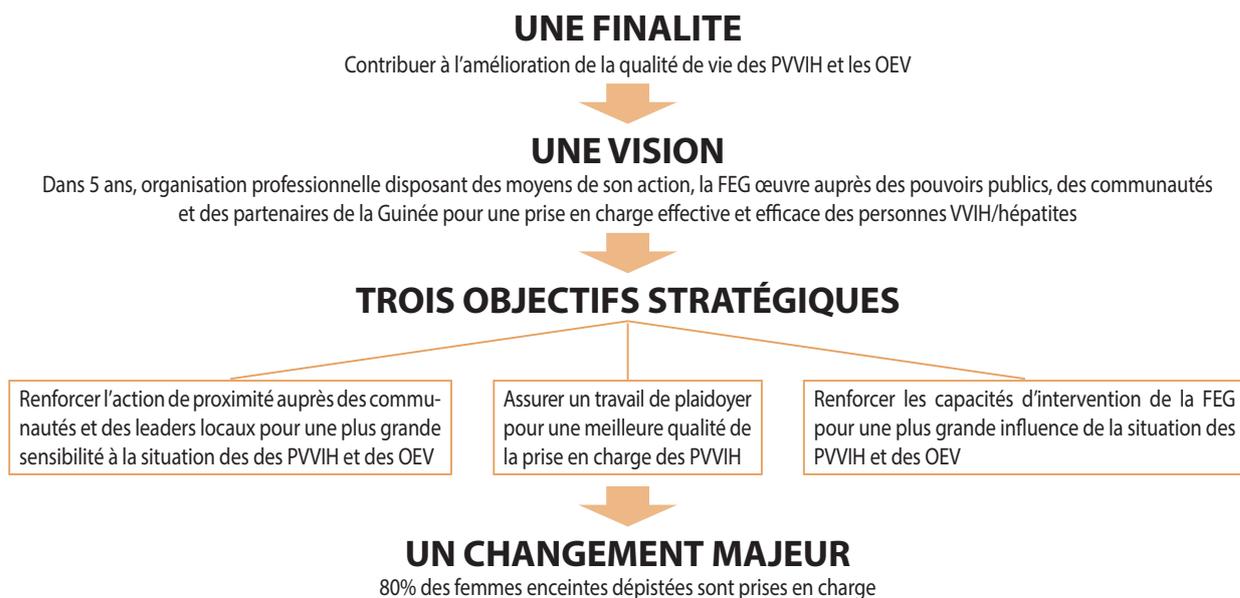
Dans 5 ans
La FEG est une organisation professionnelle disposant des moyens de son action et elle œuvre auprès des pouvoirs publics, des communautés et des partenaires de la Guinée pour une prise en charge effective des personnes vivant avec le VIH et les hépatites.

La vision de la FEG est doublement orientée vers le renforcement de l'organisation (professionnalisme) et l'accomplissement de sa mission (prise en charge des PVVIH et hépatites).

Une projection dans le futur a permis aux membres de la FEG de déterminer le changement majeur auquel ils souhaitent contribuer dans les 5 prochaines années : **80% des femmes enceintes dépistées sont prises en charge en République de Guinée.**

A partir de la vision et des changements escomptés par la FEG, ses membres ont pu procéder à une déclinaison stratégique qui peut être présentée de la manière suivante :





L'analyse plus fine des défis a permis de (i) **déterminer trois objectifs stratégiques** et (ii) **les résultats en lien avec ces objectifs**.

Sur cette base, il a été établi **un système d'activités** que la FEG devra mettre en œuvre dans les 5 pro-

chaines années de son nouveau plan stratégique.

Nous présentons ce cadre global de résultat ci-après ; **cela constitue le cadre auquel la FEG devra se référer à tout moment pour la conduite de ces activités et pour évaluer leur bonne exécution.**

PLAN D'ACTION 2021 - 2025

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Principales activités à mener
1. Renforcer l'action de proximité auprès des communautés et des leaders locaux pour une plus grande sensibilité à la situation des PVVIH et des OEV	1.1. Les communautés développent des actions concrètes contre le VIH 1.2. La stigmatisation et la discrimination des PVVIH et des populations clés sont en diminution au sein des communautés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation de visites à domicile ▪ Organisation de la quinzaine de lutte contre le VIH ▪ Formation des leaders locaux (imams, prêtres, élus locaux, chefs coutumiers) ▪ Organisation de campagnes de sensibilisation communautaire
2. Assurer un travail de plaidoyer pour une meilleure qualité de la prise en charge des PVVIH, en mettant l'accent sur les femmes enceintes dépistées	2.1. Les femmes enceintes sont prioritaires dans le dépistage et la prise en charge 2.2. Les ARV et les intrants sont disponibles dans les sites de PEC 2.3. L'accueil et le circuit des patient-e-s sont améliorés dans les sites de prise en charge 2.4. Le cadre de travail des APS est amélioré 2.5. Les ressources financières allouées aux organisations de la société civile dans la riposte au VIH sont en augmentation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campagnes de sensibilisation et de dépistage systématique des femmes enceintes ▪ Plaidoyer² pour : <ul style="list-style-type: none"> - L'intégration de la PTME dans tous les CS (PEC des femmes enceintes) - La formation et intégration des APS et des AS dans les sites de PTME - La disponibilité et l'accessibilité des médicaments et intrants dans les sites de PTME (approvisionnement) - La PEC des primes de transports et honoraire des APS - La mise à disposition de locaux adaptés par les responsables de sites et l'engagement des APS et AS dans la fonction publique
3. Renforcer les capacités d'intervention de la FEG pour agir plus efficacement auprès des PVVIH et des OEV	3.1. Les compétences internes de la FEG sont plus développées 3.2. Les activités de la FEG et du Collectif ³ sont mieux connues par le grand public 3.3. La FEG contribue au financement de son propre fonctionnement 3.4. La FEG développe une communication active au sein du public et dans les réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formations spécifiques des membres de la FEG / plan de renforcement des capacités ▪ Équipement en matériels et fournitures de bureau ▪ Création et animation d'un site WEB ▪ Création de pages dans les réseaux sociaux ▪ Production des rapports d'activités ▪ Médiatisation des activités de la FEG ▪ Mise en place d'AGR

² Le travail de plaidoyer est mené en lien et sous le pilotage du Collectif Inter Associatif.

³ La FEG est membre d'un Collectif Inter Associatif réunissant 6 organisations actives dans la lutte contre le VIH et qui constitue un cadre pour mener des actions de plaidoyer.

IV. LE PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

1. La carte des compétences et le plan de renforcement des capacités

La FEG ne souhaite pas que le plan de renforcement des capacités ne soit uniquement un listing et un catalogue

de formations dont la faisabilité va rester incertaine.

Pour éviter ce biais, il a été établi une carte des compétence qui seront utiles à la FEG pour conduire les objectifs stratégiques dans les meilleures conditions de succès.

Objectifs stratégiques	Connaissances et compétences nécessaires
Renforcer l'action de proximité auprès des communautés et des leaders locaux pour une plus grande sensibilité à la situation des PVVIH et des OEV	1. Bonne connaissance de la maladie 2. Capacités d'animation (outils) 3. Capacités de communication
Assurer un travail de plaidoyer pour une meilleure qualité de la prise en charge des PVVIH, en mettant l'accent sur les femmes enceintes dépistées	4. Capacités de plaidoyer (compréhension et outils)
Renforcer les capacités d'intervention de la FEG pour agir plus efficacement auprès des PVVIH et des OEV	5. Conception de projet 6. Gestion de projet 7. Exercice du leadership

Connaissance de la maladie

Les préoccupations des membres de la FEG tournent autour de points particuliers : importance de la charge virale, liens entre le VIH et d'autres formes de maladie (hépatites).

Ce type de formation est **destiné à l'ensemble des membres de la FEG** et pourrait être réalisé par le directeur exécutif de la FEG (qui est médecin) et par une personne-ressource du CNLS.

Techniques de sensibilisation et d'animation

Il existe des capacités d'animation mais celles-ci devraient être **élargies à l'ensemble des membres de la FEG** qui mènent un travail de proximité. Il s'agit surtout de les doter (i) de **méthodologies d'approche** adaptées aux communautés pour traiter de questions sensibles et (ii) **d'outils de sensibilisation et de mobilisation** des dépositaires / porteurs d'enjeux (leaders locaux, chefs religieux, autorités publiques locales, corps enseignant et médical,...).

Techniques de communication

Il s'agit essentiellement de renforcer le personnel de la FEG en **prise de parole, expression en public et en capacités de synthèse et de rédaction**

simple de comptes-rendus. Cela concerne les personnes les plus mobilisées (présidente, directeur exécutif, secrétaire général, consultant en gestion, accompagnatrice psycho-sociale).

Capacités de plaidoyer

Le travail de plaidoyer étant principalement mis en œuvre par le Collectif Inter Associatif, il peut néanmoins s'avérer nécessaire de doter les membres les plus actifs de la FEG d'une **meilleure compréhension du plaidoyer de proximité** (auprès des autorités locales et des communautés) et **d'outils simples** (élaborer un argumentaire simple, définir un ou deux messages clés). Le public concerné est le même que pour la formation en techniques de communication.

Conception de projet

Il s'agit de familiariser quelques personnes (présidente, directeur exécutif, secrétaire général, consultant en gestion) à **l'élaboration de projet à partir de la méthode d'élaboration d'un canevas de projet et du cadre logique.** L'objectif est de pouvoir rédiger des notes conceptuelles (concept notes) pour proposer des projets à des partenaires de la FEG.

Gestion de projet

Cette formation est destinée à des personnes précises intéressées par la gestion d'éventuels projets : directeur exécutif, consultant en gestion, trésorier de la FEG. Cette formation est nécessaire dans la perspective de **mise en œuvre de nouveaux projets afin de garantir le bon usage des ressources** mises à la disposition de la FEG et d'en rendre compte.

Exercice du leadership

Cette formation est destinée aux membres du bureau de la FEG et au directeur exécutif. L'objectif est de rendre plus fluides les méthodes d'animation et de management de la FEG, de renforcer sa visibilité externe et de construire un mode collectif et partagé de prise et d'assumption de la décision et de gestion des différends et des conflits.

2. Le pilotage et la conduite du plan de renforcement des capacités

Le pilotage de ce plan de renforcement des capacités est assuré **par un comité de 3 personnes** (présidente, directeur exécutif, secrétaire général). Ce comité est chargé de veiller à la présentation de ce plan à ses différents partenaires, à la mobilisation des

ressources nécessaires, au respect des échéances et à l'organisation concrète des formations à effectuer.

Il est également chargé de **voir les modalités concrètes de formation** : formations internes, formation par les pairs, visites d'autres organisations de la société civile, appel à des organismes spécialisés.

Cela implique que le comité puisse **établir le budget global de mise en œuvre** du plan de renforcement des capacités.

Le plan **indicatif** de mise en œuvre (échéancier) est le suivant.

Formations	2021				2022				2023				2024			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Connaissance du VIH	■				■				■				■			
Capacités d'animation		■				■				■				■		
Capacités de communication		■				■				■				■		
Capacités de plaidoyer			■				■				■				■	
Conception de projet	■				■				■				■			
Gestion de projet			■				■				■				■	
Leadership				■				■				■				■

V.

RECOMMANDATIONS : AXES DE TRAVAIL POUR LES 3 PROCHAINES ANNÉES

1. Initiatives propres à la FEG

- Annuellement, il est suggéré que la FEG organise une analyse de l'indice de maturité organisationnelle selon la méthodologie et l'outil qui ont été développés pendant cette mission. Pour la première année (fin 2021), Elle peut bénéficier d'un appui de Solthis pour réaliser cette analyse.
- À mi-parcours de de son programme de renforcement organisationnel, la FEG doit en évaluer l'effectivité et l'efficacité afin de procéder à des ajustements. La réalisation de cette évaluation devrait être confiée à une personne-ressource connaissant particulièrement le fonctionnement des associations de la société civile guinéenne.
- Pour mener à bien son plan de renforcement des capacités, la FEG doit mettre en place un comité de pilotage interne dont la fonction essentielle est de préparer et d'organiser les diverses formations qui sont envisagées dans son plan de développement. Cette préparation inclut l'identification des opportunités de financement et la constitution de dossiers de demande de financement.

Par un système de délégation, il peut être autorisé à ce comité d'assurer la gestion des ressources et de préparer les comptes-rendus internes et externes. Il est évident que ce comité travaille sous l'autorité et la supervision de la présidence et du secrétariat exécutif de la FEG.

2. L'appui de Solthis à la FEG

Le coeur de l'appui de Solthis à la FEG est constitué par un accompagnement pour une mise en oeuvre effective et efficace de son plan de renforcement des capacités.

Cet appui comprend plusieurs volets qui doivent être définis précisément et faire l'objet d'une contractualisation entre les deux parties : coups de pouce financier.

Pour la mise en oeuvre affective des formations, Solthis peut assurer directement la transmission des connaissances concernant le module de formation « Connaissance de la maladie du VIH ».

Solthis doit également apporter des appuis pouvant porter dans les domaines suivants :

- Favoriser les échanges d'expériences avec d'autres organisations en Guinée.
- Permettre des échange d'expériences avec des organisations dans d'autres pays (notamment dans les pays limitrophes).
- Favoriser des échanges à l'international et notamment la participation à des initiatives hors de la Guinée.
- Contribuer à la bonne réalisation de l'évaluation intermédiaire : élaboration des TDR, recrutement d'un consultant.
- Apporter des appuis modestes au plan institutionnel : amélioration des conditions de travail (aménagement des locaux et de la salle de réunion de la FEG, documentation).



Youssef Cissé
youssefcissedkr@gmail.com