

PROCESSUS DE PLANIFICATION PARTICIPATIVE

Une approche participative pour
construire des partenariats équitables en Guinée



SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1. Objet de l'appui dans le domaine de la planification participative	3
2. Méthodologie de travail	3
I. LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES RELATIONS ENTRE SOLTHIS ET SES PARTENAIRES EN GUINÉE	5
1. Le projet comme point d'ancrage du partenariat	5
2. Des dynamiques partenariales différenciées	6
2.1. <i>L'action de plaidoyer avec le Collectif Inter Associatif</i>	6
2.2. <i>La FEG, une organisation d'accompagnement de proximité des PVVIH</i>	7
3. Une démarche interne de planification participative en construction à Solthis	7
II. CADRE DE DÉVELOPPEMENT DE LA PLANIFICATION PARTICIPATIVE PAR SOLTHIS GUINÉE	10
1. But de la planification participative	10
2. Les différents types de partenariat possibles en Guinée	10
III. CONDUITE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION PARTICIPATIVE DES PARTENARIATS	12
1. Fiche sur l'analyse du contexte d'intervention	13
2. Fiche sur le diagnostic des besoins et le recueil des attentes d'un partenaire	14
3. Fiche sur l'élaboration d'une vision partagée du partenariat	15
4. Fiche sur l'élaboration de plan stratégique de développement	16
5. Fiche sur la mise en œuvre du cadre de partenariat	17
ANNEXES SUR LES OUTILS	18

INTRODUCTION

1. Objet de l'appui dans le domaine de la planification participative

Solthis a pour objectif final de contribuer au renforcement des systèmes de santé, tout particulièrement en Afrique, pour améliorer l'accès à des soins de qualité dans les pays à ressources limitées et/ou auprès des populations vulnérables.

Dans le courant de l'année 2019, et pour une durée de 3 ans, Solthis a bénéficié d'une convention de programme cofinancé par l'Agence Française de Développement. Profitant de cette opportunité, Solthis a décidé de « *renforcer ses capacités afin de maximiser l'impact de ses interventions et de diffuser les bonnes pratiques dans la sous-région* ». Plusieurs thématiques sont mises en avant pour ce travail de renforcement parmi lesquelles **la collaboration et les partenariats avec les organisations de la société civile** qui sont envisagés dans une double perspective : (i) *contribuer à la structuration et à la valorisation de l'expertise des acteurs nationaux et, en s'appuyant sur les dynamiques locales et nationales, (ii) faciliter la transition et le passage à l'échelle des résultats et acquis des projets mis en œuvre.*

Depuis un peu plus d'une dizaine d'années, Solthis intervient en République de Guinée en soutenant d'une part un **collectif regroupant 6 organisations** actives dans l'accompagnement des personnes infectées et affectées par le VIH, la promotion de la parole des femmes séropositives ; et d'autre part **une association spécialisée dans l'appui psychosocial** orienté vers la prise en charge et le respect du droit à la santé des PVVIH (personnes vivant avec le VIH).

Les dynamiques propres aux deux partenaires de Solthis ne présentent pas les mêmes caractéristiques. Le diagnostic établi a permis de dégager les champs de progression du partenariat et les axes sur lesquels Solthis devait se renforcer en tant qu'entité afin d'apporter des appuis spécifiques pertinents.

- **Le manque de formalisation** des partenariats et **l'ouverture insuffisante** sur d'autres structures de la société civile actives dans des domaines qui ne sont pas la santé / VIH, particulièrement dans la perspective d'une action complémentaire et efficace de plaidoyer et d'influence des politiques publiques.
- **Une compréhension insuffisante des attentes et**

besoins, de même qu'une définition imprécise des rôles et responsabilités de chaque partie.

- **L'indisponibilité de certaines compétences** qui sont nécessaires à l'accompagnement des organisations locales (structuration associative).
- **Les difficultés d'apporter un appui institutionnel** aux organisations locales pour la fortification de leur structure.

Afin de répondre de manière encore plus efficace aux exigences du partenariat, Solthis a initié un travail d'appui orienté dans trois directions.

- La planification participative des aspects relatifs à la montée en puissance du Collectif de 6 associations locales en tant qu'acteur de plaidoyer.
- La structuration associative de la Fondation Espoir Guinée (FEG).
- L'internalisation de la méthodologie de planification participative au sein de Solthis.

L'exercice d'accompagnement à la planification participative a pris en compte les différences dans les trois niveaux d'intervention, les attentes et besoins spécifiques de chacun des trois types d'acteurs afin d'apporter des réponses co-construites et adaptées aux situations de chaque organisation.

2. Méthodologie de travail

L'accompagnement de la planification participative a démarré avec une analyse du système de santé en Guinée en prenant en considération la multitude d'acteurs. Cette analyse de contexte a permis de mettre l'accent sur quatre points d'attention :

- Comprendre la manière dont les politiques publiques (sanitaire, sociale, droits humains) sont sensibles et favorables aux droits des PVVIH.
- Dresser une cartographie des intervenants ; ces intervenants sont des structures et des acteurs associatifs et institutionnels.
- Identifier les contraintes et freins : une promotion effective des droits des PVVIH.
- Identifier les 2 – 3 points clés / thématiques susceptibles de constituer les bases et supports d'une action de plaidoyer en faveur de la prise en compte des droits des PVVIH.

Concernant le Collectif, l'accompagnement a porté sur (i) *une analyse critique de la mise en œuvre de son plan de plaidoyer*, (ii) *la définition d'une vision de la future stratégie de plaidoyer et la formulation des changements attendus*, (iii) *l'élaboration d'un nouveau plan de plaidoyer* et (iv) *la définition du contenu et des modalités d'appui de Solthis à ce plan de plaidoyer*.

La stratégie d'intervention a consisté à développer une approche de planification participative incluant des représentants 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**.

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 des documents annexes qui retracent le déroulement des différents travaux.

Pour ce qui est de la FEG, le travail a consisté à réunir les analyses et le matériau utiles à l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités de l'organisation. Afin d'y arriver, il a été procédé à (i) *une analyse du contexte sanitaire en lien avec l'évolution du VIH SIDA*, (ii) *un diagnostic des capacités de la FEG*, (iii) *l'élaboration d'un cadre stratégique permettant d'identifier les principaux défis auxquels l'organisation est confrontée*, (iv) *la définition d'axes stratégiques pour un futur développement*, (v) *l'établissement d'une carte des compétences utiles pour mener le plan de développement de la FEG et, enfin, (vi) un plan de renforcement des capacités et les modalités de sa mise en œuvre*.

Avec l'équipe de Solthis en Guinée, le travail a consisté à reconstituer sa méthodologie d'accompagnement des partenaires et de planification des actions. Nous nous sommes intéressés **autant à la planification des processus avec les partenaires que de la planification interne de Solthis**.

L'objet de ces échanges était donc de comprendre la manière dont Solthis organise ses relations de travail avec le Collectif et avec la FEG et dont Solthis **prend en compte ces relations dans sa planification interne**.

I.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES RELATIONS ENTRE SOLTHIS ET SES PARTENAIRES EN GUINÉE

1. Le projet comme point d'ancrage du partenariat

Au début de son intervention en Guinée, il y a une douzaine d'années, l'action de Solthis portait essentiellement sur l'assistance et l'appui technique dans le domaine médical. Ses principaux partenaires étaient les services de santé de la Guinée. Progressivement durant ces 5 dernières années, ses champs d'intervention **ont évolué pour intégrer la promotion de la santé et l'empowerment des usagers des services de santé.**

En raison de ces évolutions, il est évident que l'action de Solthis ne peut se suffire à elle-même et qu'elle a besoin de « relais » pour toucher et apporter des appuis aux personnes vivant avec le VIH Sida et les maladies connexes.

En s'appuyant sur sa convention de programme avec l'Agence Française de Développement (2019), Solthis a décidé de travailler sur **le renforcement de la collaboration et des partenariats avec les organisations de la société civile** dans une double perspective :

- Contribuer à la structuration et à la valorisation de l'expertise des acteurs nationaux et
- Faciliter la transition et le passage à l'échelle des résultats acquis des projets mis en oeuvre.

Mais comme souvent dans les relations entre les organisations des sociétés civiles des pays du Nord et du Sud, le partenariat se noue autour d'activités précises contenues dans le cadre d'un projet principalement conçu par l'organisation du Nord et dans lequel le partenaire du Sud exécute des activités de proximité auprès des populations. **Rarement ces dernières sont des co-demandeuses** et sont fortement impliquées dans l'élaboration du projet lui-même.

Les relations partenariales entre Solthis et ses partenaires en Guinée n'échappent pas à cette logique du projet, même si ces dernières années des avancées

ont été enregistrées dans la responsabilisation et l'implication des OSC partenaires dans le définition et la mise en oeuvre des interventions.

Elle empêche d'une certaine manière à Solthis d'enclencher des dynamiques et de nouer des partenariats stratégiques avec les organisations locales qui vont au-delà d'appuis techniques, financiers ponctuels et ciblés. Or, pour contribuer à la valorisation de l'expertise locale, dans les domaines de *la promotion des droits des usagers des services de santé et l'émergence d'une mobilisation communautaire pour une meilleure prise en charge des droits des usagers et des patients*, **le champ temporel de travail ne peut pas être celui du projet** qui est très limité dans le temps d'une part et dans le type d'activités à mettre en oeuvre d'autre part.

La démarche la plus pertinente pour établir des liens de partenariat efficaces et durables est de passer de la logique de collaboration autour d'un projet (qui met le focus sur la réalisation d'activités très normées) à **une approche centrée sur les acteurs et sur les dynamiques organisationnelles**. Pour que cette démarche soit efficace, il est nécessaire qu'elle soit participative en impliquant les diverses parties autour des enjeux qui leur sont communs.

L'intérêt de cette évolution des relations partenariales initiée dans la convention de programme est qu'**il excède le champ et le temps du projet** qui, habituellement, organise les relations entre les parties prenantes autour d'activités précises à réaliser et des indicateurs à atteindre dans un délai très court. Cette évolution ouvre des espaces de collaboration **portant sur la vision et la stratégie de développement des organisations partenaires**. Elle resitue le projet qui devient « une étape » dans une dynamique partenariale plus large visant à améliorer l'offre de services de santé et l'empowerment des personnes infectées et affectées par le VIH.

Le second élément d'évolution qui est essentiel est que l'approche mise oeuvre par Solthis met plus le focus **sur les politiques publiques de santé et sur**

les droits des usagers et des patients. Elle a plus de chance d'entraîner des effets et des changements consécutifs à la mise en oeuvre des actions. Même si le projet et la contractualisation entre des parties tierces restent importants, le regard ne se limite pas aux seuls résultats du projet et **s'élargit aux effets induits dans les politiques publiques** (locales / nationales) et **au sein des acteurs et actrices engagés** dans les diverses activités. Cette démarche rend plus lisible une approche orientée vers le changement, inscrite dans un pas de temps plus long que celui du projet.

2. Des dynamiques partenariales différenciées

Le Collectif Inter Associatif et la FEG, deux des partenaires de Solthis en Guinée, présentent **des caractéristiques différentes dans leur configuration organisationnelle.**

2.1. L'action de plaidoyer avec le Collectif Inter Associatif

L'un est un **collectif inter associatif** composé de six organisations dont l'ambition est *d'améliorer les engagements de ses membres à soutenir le développement d'une prise en charge de qualité et le respect des droits des patients.* Sa vision est de participer à la création d'un environnement de lutte contre le VIH où les patients participent activement à la riposte et permettre un accès équitable à une prise en charge de qualité dans l'intérêt des patients.



La création de ce collectif a été **inspirée par Solthis** dans le cadre de la mise en oeuvre d'un projet. L'enjeu de sa création est de permettre une action de plaidoyer portée par les six organisations membres à travers le collectif. Cette action, définie avec l'appui de Solthis, est structurée autour de trois axes : (i) *organiser et mettre en oeuvre la riposte au VIH en Guinée ;* (ii) *conduire des actions concrètes visant à impliquer les patients dans la construction de la riposte ;* (iii) *renforcer la lutte contre la discrimination des PVVIH, la promotion du genre, des droits humains et la participation citoyenne.*

Dans les faits, malgré l'accompagnement de Solthis (fonctionnement, tenue des réunions, élaboration du plan d'action), le plan de plaidoyer du Collectif n'a pas pu être mis en oeuvre. Cela est essentiellement dû à la conception même de l'action de plaidoyer :

- Le temps de mise en oeuvre de ce plan n'est pas défini ; 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 oeuvre ne sont pas définis.

À la suite de ces faiblesses, le Collectif a bénéficié d'un appui conçu par Solthis qui a permis de **construire un cadre de développement stratégique** autour des principaux changements escomptés dans les 10 prochaines années.

À travers cet exercice, Solthis et le Collectif ont défini un cadre de partenariat ouvert et largement discuté entre les parties et qui n'est pas adossé à l'exécution d'un projet précis.

Les relations entre les deux entités devraient désormais 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 qui est en cours d'instruction au sein des deux organisations ouvre l'opportunité d'établir des contrats de partenariat en cas d'exécution conjointe d'un projet (le contrat étant plus précis et plus opérationnel que la convention). Les principales composantes de la convention d'objectifs partenariale sont constituées des points suivants.

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.

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

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

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.

2.2. La FEG, une organisation d'accompagnement de proximité des PVVIH

La FEG est une organisation locale, implantée dans la ville de Conakry, **spécialisée dans l'appui psychosocial de proximité**. Créée en 1995, elle est la première organisation de personnes affectées et infectées par le VIH et compte plus de 130 membres actifs.

Le partenariat avec Solthis concerne surtout la mise en oeuvre d'un projet commun en préparation où la FEG devra **mettre à disposition du personnel** pour des activités de diagnostic participatif des besoins avec les patients et des médiateurs psychosociaux notamment, de renforcement des capacités des médiateurs et l'organisation de divers ateliers.

Solthis a souhaité procéder à un diagnostic approfondi des capacités de la FEG dans le cadre de ce partenariat afin d'orienter les possibilités de renforcement des capacités de ses membres et de fortification de la structure. Ainsi pour Solthis, l'enjeu porte plus sur **le développement institutionnel et organisationnel et le relèvement de l'expertise interne**.

L'analyse de capacités organisationnelles a révélé que la FEG comporte de nombreuses faiblesses, notamment dans l'élaboration de ses stratégies d'intervention, dans l'affirmation interne et externe de son leadership, dans les partenariats mis en oeuvre, dans l'expertise et les compétences disponibles au sein de l'association, dans sa communication et son autonomie financière. Par ailleurs, l'absence d'une mission clairement définie et d'une vision commune connue des membres est un handicap pour l'engagement de ces derniers et leur redevabilité à cette vision.

En identifiant les principaux changements à conduire, à l'interne et à l'externe, **un plan de développement de la FEG a été élaboré avec la participation effective de Solthis**. Ce développement dans les 5 prochaines

années est structuré autour de 3 axes stratégiques auquel est adossé un plan de renforcement des capacités dans 7 domaines de compétences.

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 (orphelins et enfants vulnérables)	1. Bonne connaissance de la maladie 2. Capacités d'animation (outils) 3. Capacités de communication
Assurer un travail de plaider pour une meilleure qualité de la prise en charge des PVVIH, en mettant l'accent sur les femmes enceintes dépistées	4. Capacités de plaider (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

Le plan de renforcement des capacités est une réponse au besoin du relèvement du niveau d'expertise de la FEG. Il a fait l'objet d'un descriptif précis et d'un plan indicatif de mise en oeuvre. Il reste désormais à en élaborer le budget et à préciser la manière concrète dont Solthis va contribuer à son exécution.

3. Une démarche interne de planification participative en construction à Solthis

Afin de définir les plans d'accompagnement de ses deux partenaires en Guinée, Solthis a expérimenté un exercice de planification participative qui a permis d'arriver à des résultats concrets permettant de programmer et de piloter le travail avec le Collectif Inter Associatif et la FEG. Dans le même temps, Solthis a tenté de dégager les enseignements de cet accompagnement pour voir la manière **d'internaliser une démarche permanente de planification participative dans la mise en oeuvre de son travail de partenariat**.

Cette volonté de se doter d'une démarche de planification participative s'appuie sur un certain nombre de constats établis durant ces 5 dernières années.

- Jusqu'en 2016, Solthis intervient de manière « assez libre » dans la conduite de ses actions sur le terrain, centré sur le VIH, car son mode de financement n'est pas aussi contraignant que celui des bailleurs institutionnels. Dans le souci d'élargir son intervention, passer du médical / technique à l'accompagnement de dynamiques d'organisation locales, mais aussi sortir du champ

strict VIH pour intervenir dans des domaines comme la Santé Sexuelle et Reproductive, Solthis lance une étude dont les résultats vont faire évoluer la manière de travailler. **Les actions sont désormais menées sous la forme de projet** avec des bailleurs institutionnels.

- Une des exigences liées au financement des partenaires institutionnels est, pour les organisations du Nord, de travailler avec des partenaires locaux et de s'inscrire dans une dynamique d'échanges qui **contribuent à l'essor et au renforcement des acteurs locaux**. Cette dimension est très marquée dans les lignes directrices de l'instrument de coopération de l'AFD qu'est la convention de programme. Sous ce prisme, le partenariat entre Solthis et les organisations guinéennes revêt une grande importance.
- Solthis estime que son compagnonnage avec les organisations guinéennes a conduit ces dernières à s'extraire d'une « logique revendicatrice et contestataire » pour adopter une démarche de concertation et de dialogue avec les pouvoirs publics (condition nécessaire à une action efficace de plaidoyer).

De manière plus spécifique en Guinée, trois constats doivent être établis

- Solthis ne dispose **pas d'un plan de développement stratégique en Guinée**. Son action s'inscrit dans une vision globale développée par Solthis et qui se traduit dans un document de programmation annuelle. En l'absence d'une visio

stratégique de développement clairement formulée au niveau national et devant être en cohérence avec les orientations internationales de Solthis, il paraît difficile de piloter la progression de l'organisation en Guinée et d'anticiper sur les éventuelles évolutions dans le domaine de la santé et du VIH Sida. C'est le plan stratégique qui permet de définir des orientations précises en matière de développement des partenariats, en lien avec les réalités locales.

- Solthis n'a pas une tradition et une stratégie de capitalisation en Guinée tout particulièrement dans le domaine du plaidoyer. Cela est ressenti comme une lacune dans la guidance des relations partenariales qui, en grande partie, sont orientées vers le plaidoyer. Le besoin de grandir dans les relations avec les partenaires guinéens rend nécessaire la valorisation des expériences et pratiques dans la perspective d'améliorer la qualité des actions menées, leur impact et la reconnaissance au plan externe.
- La rotation au sein de l'équipe (turn over) **ne facilite pas la capitalisation des expériences en matière de partenariat** et a pu constituer une limite dans le travail de Solthis avec le Collectif et la FEG. Cela renvoie à la stabilité institutionnelle nécessaire au travail de partenariat surtout dans un contexte où la capitalisation ne constitue pas un point fort de la structure. Cependant l'existence d'une direction mécénat et communication et d'un système de partage et de back up internes (SharePoint) des données sont à mettre à profit dans ce chantier.



Pour améliorer ses relations avec ses partenariats en Guinée, Solthis s'intéresse autant à la planification des processus avec les partenaires que de sa planification interne afin de produire une démarche commune à ses propres besoins de programmation qui doit être articulée à son travail avec le Collectif Inter Associatif et à la FEG. Cette planification s'inscrit dans une démarche évolutive.

Jusqu'en 2015	Aujourd'hui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les actions menées sont analysées avec les partenaires de terrain. Les forces et les faiblesses identifiées permettent de dégager les priorités d'action pour l'année N+1. ▪ La planification est faite par secteur (gestion des approvisionnements et des stocks, système d'informations, prise en charge médicale et psychosociale, relations avec les associations. ▪ Ce processus est consolidé par le coordinateur médical qui est en contact avec les référents techniques du siège. ▪ Le coordinateur médical centralise les retours d'information du siège et rediffuse les informations au sein des secteurs. ▪ Sur cette base est élaboré le document de programmation annuelle. ▪ Le document comprend un narratif (bilan N-1 et analyse des écarts, objectifs et prévisions en N) et des annexes (productions et données par secteur/domaine). Il ne comprend pas d'informations budgétaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En Guinée, il y a actuellement 3 projets et un Assistant Technique auprès du Programme National de Lutte contre le Sida et les Hépatites. ▪ La planification se fait par projet à partir de son cadre logique sous la conduite du chef de projet. ▪ Le partenariat ne fait pas l'objet d'une description (par ex, la manière dont la FEG va collaborer avec Solthis). Pas de convention de partenariat. Les projets peuvent travailler avec le même partenaire dans la même période. On constate un fonctionnement en silo, sans une synergie entre les projets. ▪ Les projets qui ont été récemment soumis ont été co-construits avec les partenaires (identification, montage budgétaire réalisés de manière conjointe). Il semblerait que les leçons tirées à la suite de rejet de requêtes de financement par manque d'un partenariat fort soit à l'origine de cet effort de co-construction.

C'est en s'inscrivant dans cette évolution de la planification des relations avec les organisations partenaires qu'est envisagé le cadre de développement de la planification participative par Solthis en Guinée.

II. CADRE DE DÉVELOPPEMENT DE LA PLANIFICATION PARTICIPATIVE PAR SOLTHIS GUINÉE

1. But de la planification participative

Le but principal de la planification participative, appliquée au domaine du partenariat, est de **doter Solthis d'une approche qui tient compte des besoins réels des organisations partenaires, de négocier les objectifs et les activités et de pouvoir les évaluer dans une démarche conjointe**. La planification participative est conçue dans une stratégie plus globale de fortification des relations et des complémentarités entre les organisations partenaires. Il ne s'agit pas seulement de réaliser ensemble une activité ou un projet mais **inscrire les relations dans un processus global d'enrichissement mutuel** tel que décrit dans le Dossier d'Orientation Stratégique de Solthis :

« Reconnaissant que les partenariats sont cruciaux pour atteindre ses objectifs ambitieux, Solthis s'engagera (...) dans une démarche d'amélioration de la construction de ses partenariats, que ce soit avec les acteurs de la société civile, les pouvoirs publics et les institutions de recherche. Un accent particulier sera mis sur un meilleur dialogue avec les partenaires, une vision de long terme du partenariat et une co-construction des projets ».

La planification participative partenariale se situe dans le sillage du « Guide de partenariat et de renforcement des capacités avec les organisations de la société civile » de Solthis (2019) et elle en est complémentaire.

Dans la manière où cela a été développé en Guinée lors des échanges avec les organisations partenaires, cette approche s'est appuyée sur un certain nombre de principes qui ont été mis en avant par les diverses parties.

Le respect des identités et des diversités organisationnelles

Durant tout le processus de planification participative, chaque entité organisationnelle a clairement mis en avant son identité et ses valeurs. Un dialogue s'est instauré autour des valeurs et des principes qui,

une fois qu'ils sont explicités et partagés, doivent servir de référence et d'éclairage aux relations partenariales.

La responsabilité

L'action des diverses organisations est fondée sur l'exercice des responsabilités communément définies dans le cadre du partenariat. Chaque entité est tenue par les engagements pris ensemble et en est redevable dans le cadre des actions déterminées par les relations partenariales. La prise d'initiative est favorisée mais elle s'exerce pleinement dans le cadre des responsabilités communément définies.

La transparence

Avant d'être liée à la gestion de ressources, la transparence c'est la clarté et la franchise dans les échanges, la capacité à réaliser de manière effective ce qui est collectivement convenu. Les processus qui sont déroulés dans le cadre des échanges et des négociations doivent être clairement décrits de sorte à ce que chaque partie prenne ses décisions en toute connaissance de cause.

La contractualisation

La contractualisation est une modalité de préciser le contenu (objectifs, résultats recherchés, modes de faire, etc.) des relations entre les organisations partenaires. Le souhait est qu'elle ne soit pas seulement un contrat pour réaliser un projet mais qu'elle permette de fixer les relations dans la durée, autour d'objectifs qui visent à accompagner les changements institutionnels et organisationnels notamment des partenaires guinéens.

2. Les différents types de partenariat possibles en Guinée

L'analyse des partenariats de Solthis en Guinée est une condition importante pour déterminer les priorités en matière de collaboration avec les autres acteurs. Les structures et organismes intervenant dans le domaine de la riposte au VIH en Guinée sont

nombreux. Ainsi, Solthis développe de nombreuses collaborations avec :

- Des structures et services de l'État.
- Des organismes internationaux et des représentations d'ONG internationales.
- Des organisations nationales de la société civile, des groupes d'usagers et des personnes ressources.
- Des institutions de recherche.

Au regard de cette diversité d'interlocuteurs et de partenariats, il est essentiel que Solthis **détermine les priorités en matière de développement des partenariats**, tenant compte de leurs caractéristiques propres (typologie).

Les partenariats institutionnels

Ils caractérisent les relations le plus souvent développées avec les services de l'État et le ministère de la santé, de même que les partenaires techniques et financiers. La qualité des relations et du dialogue peuvent faire évoluer le partenariat et créer, dans certains cas, des rapports de « complicité ». Dans le même temps, la gestion de ces relations n'est pas toujours facile car les actions de plaidoyer sont le plus souvent dirigées contre certaines pratiques et réglementations dont ces institutions sont les porteuses.

Les partenariats ponctuels et opérationnels

Sans être exclusives, il s'agit généralement de relations qui sont développées avec les ONG internationales qui interviennent dans le même domaine.

Chaque entité dispose de sa propre stratégie et de son propre agenda. Les relations inter organisationnelles cherchent surtout à optimiser les modes d'interventions et de renforcer l'efficacité des actions. Ces échanges portent souvent sur le partage d'informations et / ou la recherche de synergie dans les actions.

Les partenariats de prestation

Il arrive souvent que des organisations des pays du Nord développent des rapports de sous-traitance avec des OSC nationales. Celles-ci sont prestataires et, d'une certaine manière, rémunérées pour le travail effectué.

Les partenariats stratégiques

Il s'agit de relations établies sur la base d'une vision partagée du partenariat et d'un intérêt réciproque pour le développement des institutions concernées. Ce type de partenariat se traduit par un dialogue ouvert et transparent et le respect de l'identité de chacune des parties. **Les relations entre Solthis, le Collectif Inter Associatif et la FEG relèvent d'un partenariat stratégique.**



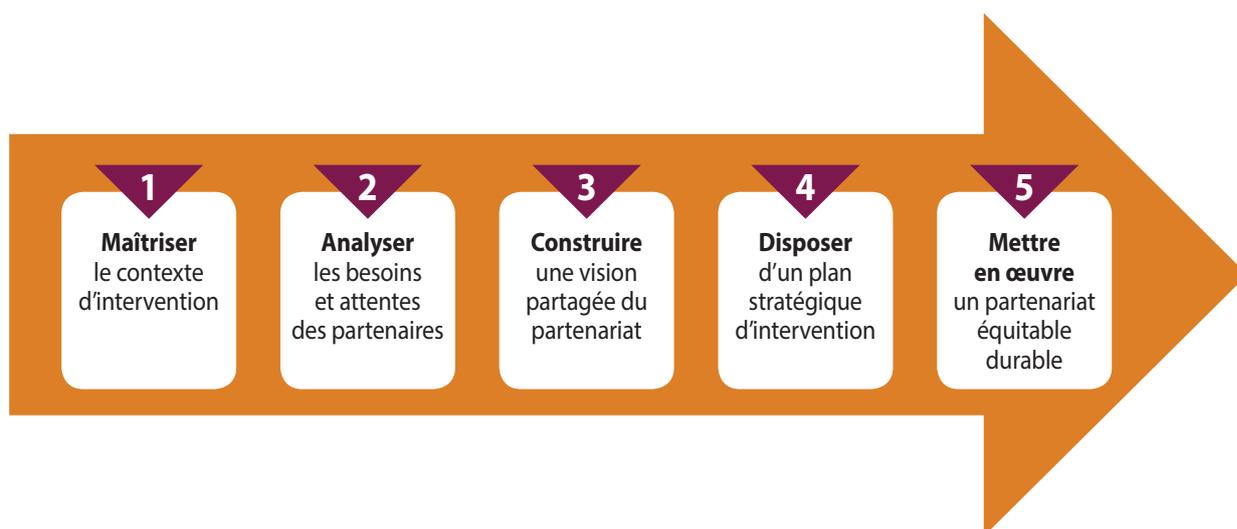
III.

CONDUITE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION PARTICIPATIVE DES PARTENARIATS

En lieu et place d'une définition du partenariat, son contenu et ses modalités de mise en oeuvre sont le **produit et le résultat de tout le processus qui a été engagé pendant plusieurs années en Guinée avec le Collectif inter Associatif et la FEG**, mais également avec d'autres acteurs comme les services

de santé et des organisations internationales actives dans le domaine de la lutte contre le VIH Sida et les maladies connexes.

La conduite du processus de planification participative des relations partenariales en Guinée a suivi un cycle qui est schématisé ci-après en 5 étapes.



1. Fiche sur l'analyse du contexte d'intervention

L'analyse du contexte a pour objet de décrire la situation qui prévaut dans un contexte particulier dans le but d'avoir une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel une organisation mène ses diverses activités.

Il ne s'agit pas d'une simple étude documentaire. En fonction de la situation, plusieurs modalités peuvent servir à cette analyse de contexte : analyses documentaires, échanges avec les acteurs, interviews et entretiens, organisation d'ateliers, etc.

Plus qu'une description « statique », lors de l'exercice de planification participative, il s'agit de comprendre les relations dynamiques entre les différents acteurs et organisations pour faire évoluer positivement leur contexte d'intervention et apporter les réponses les plus pertinentes pour freiner la propagation du Sida.

L'analyse de contexte permet d'orienter de manière plus efficace l'intervention envisagée, **en identifiant clairement les enjeux sur lesquels les acteurs doivent se mobiliser pour renforcer la riposte au VIH, le rôle, la place et les interactions entre les différentes organisations et structures et les potentiels thèmes de mobilisation et de plaidoyer.**

Les résultats de l'analyse contextuelle font l'objet d'une restitution aux principaux intervenants de sorte à les partager le plus largement, d'avoir un consensus sur la compréhension de la situation globale et de cerner les éventuels points de discordance.

Objectifs

- Décrire de manière concrète, les principales tendances, les succès, les difficultés et contraintes dans la lutte contre le Sida (politiques publiques).
- Disposer d'un panorama des intervenants, de leurs modalités d'actions et des collaborations existantes.
- Analyser le rôle et les interactions des organisations de la société civile dans la lutte contre le Sida.
- Identifier les axes et pistes d'intervention pour apporter des réponses pertinentes à la lutte contre le Sida.

Contenu

- Une présentation synthétique des politiques publiques en matière de lutte contre le VIH Sida, incluant les principaux succès et les difficultés.
- Une cartographie des intervenants dans la prévention, la lutte et la promotion des droits des PVVIH (pouvoirs publics, partenaires institutionnels, ONG nationales et internationales).
- Les leçons et apprentissages de la lutte contre la pandémie du VIH.
- Les contraintes et les freins à une promotion effective des droits des PVVIH.
- Les principaux défis à lever pour une action efficace de promotion des droits des PVVIH.
- Les thématiques possibles de plaidoyer.

Modalités de mise en œuvre / outils

L'analyse de contexte dure en moyenne une vingtaine de jours et il est souhaitable de le confier à un consultant externe. Le travail doit être suivi de manière précise (garantir que les points contenus dans les termes de référence sont bien suivis) et validé par Solthis.

Méthodes de travail : consultations documentaires, entretiens semi-structurés et interviews, focus groupes.

Acteurs concernés / acteurs impliqués

Services, agences et organismes de santé publics
Organismes internationaux
ONG internationales et nationales actives dans la lutte contre le VIH
Personnels de santé
Partenaires associatifs de Solthis

2. Fiche sur le diagnostic des besoins et le recueil des attentes d'un partenaire

Le diagnostic des besoins et le recueil des attentes peut être réalisé sur la base d'une analyse des champs des forces et de l'indice de maturité organisationnelle. Le but recherché à travers cet exercice est d'identifier les principales forces et faiblesses de la mise en œuvre des plans d'action, d'analyser les capacités organisationnelles et le potentiel de réalisation des différentes activités de l'organisation concernée.

L'analyse des champs de forces permet de procéder à un examen critique des plans d'actions et de mieux comprendre les facteurs externes qui favorisent ou contraignent la réalisation des opérations de l'organisation partenaire. Les atouts et les points faibles dans l'exécution des plans d'action ont été mieux cernés.

Cet exercice doit être réalisé dans une perspective stratégique en évitant de se concentrer sur des « points de détail » (problèmes matériels à l'exécution des activités par exemple). Cette analyse permet d'identifier les grandes lignes d'un potentiel travail de plaidoyer (à partir des menaces qui pèsent sur les activités) et des axes de renforcement des capacités (à partir de contraintes internes de l'organisation partenaire).

L'analyse de l'indice de maturité organisationnelle (IMO) intervient dans la perspective du renforcement institutionnel et organisationnel. Avec l'IMO, les animateurs et animatrices d'une organisation disposent d'un outil d'analyse de leurs capacités et performances. Une première situation de référence doit être réalisée, ce qui constitue la base initiale de travail pour voir les évolutions futures. Sa reconduction régulière permet de voir les progressions de l'organisation.

Cet outil, qui doit être maîtrisé désormais par les responsables de l'organisation partenaire, doit être utilisé annuellement pour faire un état des lieux et voir les champs de progression possibles. De même, cela **peut servir à Solthis pour « dimensionner » ses appuis** formatifs et de renforcement des capacités des membres de l'organisation partenaire.

À l'issue de ce travail, une carte des compétences peut être établie pour déterminer les capabilités et les connaissances pour mener à bien les actions (recrutements, formations, conseils).

Objectifs

- Analyser les points forts et les points faibles des organisations et de leur plan d'action.
- Étudier les influences de l'environnement sur l'évolution des organisations et de leur plan d'action.
- Recueillir les attentes des organisations et leurs besoins spécifiques.
- Proposer des champs de progression pour l'évolution des organisations.
- Dresser les grandes lignes des actions potentielles de plaidoyer.
- Élaborer un plan de renforcement des capacités.

Contenu

- Analyse ACOM (SWOT)
- Analyse du niveau de maturité organisationnelle dans les champs suivants : stratégie et métier, leadership, partenariat, compétences, fonctionnement interne, communication, autonomie organisationnelle.
- Expression des besoins et des attentes liés au partenariat.
- Détermination des marges et champs de progression.

Modalités de mise en oeuvre / outils

L'exercice d'identification des besoins et de diagnostic se fait le plus généralement sous la forme (i) d'ateliers participatifs impliquant le maximum de personnes / membres de l'organisation ; (ii) d'entretiens d'approfondissement ; (iii) de consultation des partenaires clés de l'organisation concernée ; (iv) de revue des documents relatant le déroulement des activités .

Acteurs concernés / acteurs impliqués

Membres de l'organisation partenaire.
Partenaires clés de l'organisation.
Responsables de Solthis.

3. Fiche sur l'élaboration d'une vision partagée du partenariat

Le travail visant à élaborer une vision partagée du partenariat est très liée à la définition des « fondamentaux » qui caractérisent **l'identité et la capacité de projection dans le futur des organisations partenaires** de Solthis.

L'exercice s'appuie sur la formulation des principes et valeurs qui sous-tendent l'action des organisations partenaires. Ces principes et valeurs sont l'objet d'une formulation et d'une description (définition propre aux membres des organisations concernés) afin que cela ne reste pas simplement des incantations.

Parmi les fondamentaux, il y a un rappel critique de la mission de l'organisation pour s'assurer que la mission n'est pas quelque chose de « volatile » et fait l'objet d'un consensus fort entre les membres. La formulation de la vision intervient après ces différents travaux et permet **d'énoncer l'ambition de l'organisation**, pour elle-même mais aussi pour les transformations qui sont escomptées dans son environnement.

Ainsi la vision, telle qu'elle est travaillée avec les organisations partenaires de Solthis, vise à désigner les changements internes et externes engendrés par l'action de l'organisation dans une perspective au moins quinquennale.

C'est à l'aune de ces fondamentaux redéfinis que les organisations mettent en perspective les opportunités de partenariat de manière générale, et les possibilités de collaboration avec Solthis de manière plus spécifique.

Le cadre partenarial comprend généralement aussi des thématiques d'action et de plaidoyer qui sont identifiées lors de l'analyse contextuelle. Souvent, les objectifs du plan de plaidoyer nécessitent du temps pour être réalisés (10 ans et plus). Dans ces conditions, le plan stratégique de développement du partenariat doit prendre en compte cet élément : il arrive donc qu'un plan de plaidoyer (par exemple sur 10 ans) soit réalisé dans la cadre de deux plans stratégiques (c'est l'exemple des partenaires de Solthis en Guinée). Il est donc probable qu'à l'évaluation du plan de plaidoyer, la vision et les changements vont demeurer mais devront être ajustés en fonction des progressions constatées.

Objectifs

- Affirmer l'identité institutionnelle et organisationnelles des structures partenaires.
- Définir une vision qui va éclairer le travail des organisations pour les cinq prochaines années.
- À partir de cette vision, concevoir les changements escomptés et définir le cadre stratégique du partenariat.

Contenu

- Description et définition des principes et des valeurs.
- Rappel de la mission de l'organisation dans une démarche critique.
- Précision du métier/des métiers de l'organisation (le cas échéant, agencement et articulation des métiers).
- Formulation consensuelle d'une vision pour l'organisation.
- Définition d'une vision des partenariats stratégiques (partenariat avec Solthis)

Modalités de mise en œuvre / outils

Cet exercice d'identification se fait le plus généralement sous la forme (i) d'ateliers participatifs impliquant le maximum de personnes / membres de l'organisation ; (ii) d'entretiens d'approfondissement ; (iii) de consultation des partenaires clés de l'organisation concernée ; (iv) de revue des documents des organisations concernées...

Les principales méthodes et outils utilisés dans les ateliers sont la cartographie des défis et l'élaboration de carte des compétences / expertises organisationnelles.

4. Fiche sur l'élaboration de plan stratégique de développement

Afin d'inscrire dans la durée le partenariat entre Solthis et les organisations locales, un travail de planification stratégique est utile et nécessaire.

Le but du plan stratégique est de **permettre aux membres des organisations partenaires de définir les axes futurs de leur développement et d'avoir des instruments et des outils pour mieux maîtriser leur réalisation.**

Le travail de planification stratégique doit s'adapter aux réalités et au niveau d'évolution de chaque organisation. Dans le cas des organisations qui agissent pour influencer les politiques publiques de santé, la projection dans le futur se fait à travers l'élaboration d'un plan de développement de son action de plaidoyer et les modalités de sa mise en oeuvre. Il est utile de ré-analyser la structuration afin qu'elle réponde aux objectifs de plaidoyer (importance d'avoir des fonctions dévolues au développement des partenariats, à la communication, à la mobilisation des ressources...).

Dans le cas des organisations qui sont moins orientées vers l'action de plaidoyer, la planification stratégique peut porter sur un plan de développement centré sur le renforcement de ses capacités et l'affirmation de son expertise (par exemple l'accompagnement psychosocial de proximité). Dans ces deux cas, il est important de clarifier le contenu et les modes de mise en oeuvre du partenariat avec Solthis.

Une des limites de cet exercice (planification participative des partenariats de Solthis), c'est que les implantations de Solthis en Afrique ne disposent pas d'un plan stratégique qui leur sont propres et qui incluent une définition de la stratégie de partenariat avec les organisations locales.

Objectifs

- Identifier leurs atouts et faiblesses et les opportunités favorables à la mise en oeuvre de leurs actions.
- Définir / préciser les valeurs, principes, la mission et la vision des organisations.
- Déterminer les orientations stratégiques des organisations (pour une durée de 3 à 5 ans)
- Décrire le ou les changements majeurs attendus de la mise en oeuvre du plan stratégique et préciser les modalités pour y parvenir (marqueurs de progression, chemin du changement).
- Définir les modalités de mise en oeuvre d'un plan d'action à partir des orientations stratégiques.
- Donner un contenu au travail de partenariat avec Solthis.

Contenu

- Analyse du contexte d'intervention des organisations.
- Bilan des plans d'action antérieurs.
- Diagnostic des capacités des deux organisations.
- Identification des principaux défis auxquels sont confrontées les organisations.
- Élaboration des orientations et axes de développement.
- Alignement stratégique et adaptation des modalités d'intervention (plan d'action, organisation, stratégie de partenariat, etc.)

Modalités de mise en oeuvre / outils

L'exercice de plan stratégique se déroule généralement sous la forme d'ateliers participatifs impliquant le maximum de personnes / membres des organisations partenaires et des entretiens approfondis avec des personnes clés de ces organisations. Des personnes extérieures peuvent être consultées pour des éclairage spécifiques.

Parmi les outils et méthodes utilisés, on peut citer : le diagnostic des capacités, l'analyse des champs de forces, la cartographie des défis.

Acteurs concernés / acteurs impliqués

Membres des organisations partenaires.
Autres partenaires importants des organisations.
Des bénéficiaires des actions, des acteurs locaux.
Des personnes ressources.

5. Fiche sur la mise en oeuvre du cadre de partenariat

Il est essentiel de définir un cadre de partenariat. Ce cadre de partenariat est fonction de la nature des relations. Il peut découler de la mise en oeuvre d'un projet ; ou encore relever d'une démarche plus stratégique qui excède la durée d'un projet.

L'inconvénient de « caler » le partenariat sur les procédures de mise en oeuvre d'un projet est que cela constitue généralement une contrainte forte pour l'organisation locale : elle est tenue d'adapter son fonctionnement et ses procédures aux besoins de rendre compte le plus souvent par le biais de Solthis qui signe les conventions avec les bailleurs.

Il est également possible de développer des relations partenariales en dehors du projet sur la base d'une vision partagée de la mission et de l'actions des organisations partenaires. Ce type de partenariat est plus large et peut englober la mise en oeuvre d'un projet mais cela n'en constitue pas la finalité. La finalité vise le développement de chaque organisation partenaire et la mise en oeuvre optimale de des mission qui leur sont assignées.

Afin de garantir les meilleures conditions de sa réussite, il est essentiel **qu'un cadre de partenariat soit piloté, suivi et évalué**. Pour cela, le positionnement et la prise d'initiative de Solthis sont déterminants.

Les conditions de la réussite nécessitent la contractualisation des relations, le rappel des objectifs et des engagements, la détermination des rôles et responsabilités et la mise en place d'instruments ou de temps d'évaluation des engagements et des activités prévues.

Il peut être procédé au moins à deux modes de formalisation des relations partenariales et il est souhaitable de mener une revue du cadre partenarial (annuellement).

La convention de partenariat

Elle est conçue entre Solthis et **ses partenaires stratégiques**. La convention est prévue dans le moyen terme ; après une phase d'expérimentation et d'apprentissages réciproques, elle peut être conçue dans un premier temps pour 3 ans renouvelables et, en cas de reconduction, elle pourrait l'être pour 5 ans.

La convention n'est pas assujettie à l'existence ou à la mise en oeuvre d'un projet particulier. Elle fait l'objet d'une revue conjointe annuelle pour faire un point de situation, constater les difficultés et procéder aux ajustements utiles.

Le contrat de partenariat

Plus précis, le contrat est mis en place dans le cas de l'exécution d'un projet et contient les stipulations, engagements et responsabilités qui y sont rattachés.

Sa durée est équivalente à celle du projet et il comporte le plus souvent des clauses budgétaires et financières.

Objectifs et contenu de la contractualisation

- Définir les objectifs du partenariat.
- Préciser les rôles, droits et responsabilités des partenaires.
- Déterminer les mécanismes de communication et de prise de décision.
- Préciser le système de redevabilité, de suivi et d'évaluation.
- Définir les modalités de gestion des différends.
- Préciser les mécanismes de révision et de résiliation de l'accord.

La revue partenariale

Afin d'assurer le suivi de l'évolution du partenariat et de procéder à d'éventuels ajustements, il est important **qu'annuellement une revue des engagements soit réalisée**.

Les termes de références de cette revue doivent être partagés et consensuels et l'exercice doit impliquer des responsables et membres des parties contractantes.

La revue ne doit pas être considérée comme un mécanisme de contrôle d'un des partenaires mais comme un outil d'efficacité, d'amélioration des pratiques et d'apprentissages réciproques.

ANNEXES SUR LES OUTILS

PRÉSENTATION DE QUELQUES OUTILS UTILES À L'EXERCICE DE PLANIFICATION DES PARTENARIATS

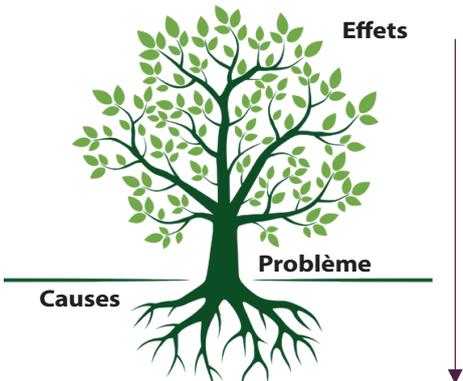
Analyse du contexte	Diagnostic territorial
Analyse des besoins Analyse organisationnelle	Arbre à problèmes Analyse des champs de forces Indice de maturité organisationnelle
Vision et plan stratégique	Analyse des changements (CPS) Cartographie des défis
Mise en œuvre du partenariat	Contrat et convention Pour ces deux outils, voir « Guide partenariat et renforcement de capacités des OSC, Solthis 2019

LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL

<p>Objet du diagnostic</p>	<p>Cette démarche permet de procéder à une sorte d'état des lieux dans un territoire déterminé et / ou d'une thématique déterminée (VIH Sida). Appliqué à l'analyse du contexte (une territoire) et à la problématique de la lutte contre le VIH Sida (une thématique), il sert à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procéder à un état des lieux du développement de la maladie. ▪ Décrire de manière concrète les principales tendances, les succès, les difficultés et contraintes dans la lutte contre la propagation du VIH (politiques publiques). ▪ Établir et disposer d'un panorama des intervenants, de leurs modalités d'action et des collaborations et partenariats existants. ▪ Analyser le rôle et les interactions des organisations de la société civile dans la lutte contre la propagation du VIH. ▪ Identifier les axes et pistes d'intervention pour apporter des réponses pertinentes à la lutte contre le VIH Sida. <p>Au-delà de la connaissance d'une thématique précise dans un territoire déterminé, le diagnostic territorial permet (i) d'éclairer la décision, (ii) d'orienter l'action et (iii) d'instaurer un dialogue entre les acteurs et les actrices.</p>
<p>Les différentes étapes d'un diagnostic de territoire</p>	<p>1. Définir le cadre et le périmètre de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir des termes de référence qui précise exactement ce qui est attendu ▪ Délimiter le périmètre concerné par l'analyse ▪ Lister l'ensemble des acteurs-trices et projets qui vont contribuer à la production d'informations et d'analyses <p>2. Recueillir les données</p> <p><u>Données quantitatives</u> : elles permettent de mesurer ou d'apprécier un état de fait et son évolution. Les données quantitatives sont utiles quand on cherche à décrire les acteurs, les types et les périmètres d'action, la temporalité des actions (qui, quoi, où, quand)</p> <p><u>Données qualitatives</u> : elles sont issues des entretiens et des observation et, de manière plus générale, de la parole des acteurs-trices.</p> <p>3. Analyser les données</p> <p>L'analyse des données permet de déterminer les enjeux utiles pour préciser le contenu et les modes d'intervention. Ces enjeux peuvent être synthétisés sous la forme de points forts et de points faibles.</p> <p>4. Définir une stratégie d'action</p> <p>Le travail de projection s'appuie sur les résultats du diagnostic. Il permet d'obtenir l'adhésion et les synergies entre acteurs pour éclairer l'action ou le projet commun des parties prenantes (orientations et objectifs prioritaires, actions découlant de ces objectifs, moyens d'action).</p> <p>5. Communiquer les résultats</p> <p>À la fin du diagnostic, la communication et la restitution des conclusions sont déterminantes. Il s'agit de (i) permettre aux acteurs-trices de s'approprier le diagnostic, (ii) susciter des échanges pour enrichir le diagnostic et (iii) initier des actions et engager la conduite du changement.</p>
<p>Points de vigilance</p>	<p>Le diagnostic n'est pas une fin en soi. Il a une finalité opérationnelle et c'est une étape qui s'inscrit dans un processus de définition d'une stratégie d'intervention. Il repose sur la participation des acteurs-actrices, les échanges et la confrontation des idées. Dans ce sens, il a besoin d'être bien piloté et coordonné.</p>

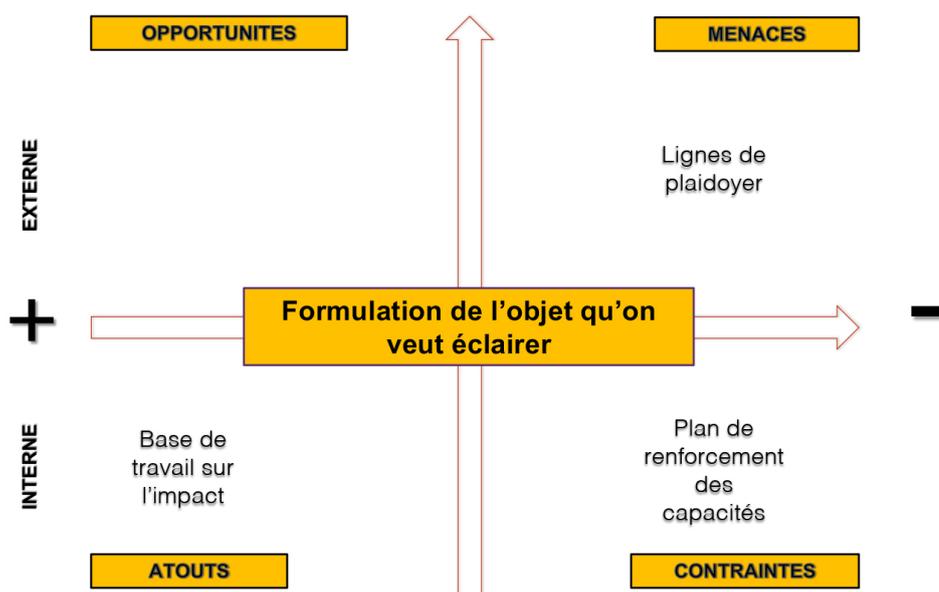
Pour en savoir plus : www.diagnostic-territoire.org

L'ARBRE À PROBLÈMES

<p>Objet de l'outil</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <p>C'est un outil de cadrage logique, d'analyse participative qui permet de schématiser les causes et les effets d'un problème spécifique afin de mieux le comprendre et mieux envisager sur quoi il est possible d'agir. Il utilise une représentation graphique où :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le problème central est positionné au niveau du tronc de l'arbre. ▪ Les racines de l'arbre symbolisent les causes du problème (ramifications possibles) ▪ Les branches et feuilles de l'arbre symbolisent les conséquences et effets du problème. <p>Il peut s'utiliser dans plusieurs contextes et permet de mieux appréhender une problématique avant le lancement d'une action, d'un projet.</p> <p>Une fois l'arbre à problème construit, on peut construire un arbre à objectifs où l'on remplace : La question globale du Pourquoi ? en Comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au centre : le problème central défini par la priorité. ▪ En haut : les effets par les différentes orientations stratégiques. ▪ En bas : les causes par les objectif stratégiques, déclinés en objectifs opérationnels. <p>La démarche d'ensemble sert à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schématiser une situation complexe pour mieux l'analyser ▪ Analyser les causes, conséquences et effets en vue d'une confrontation ▪ Structurer une initiative
<p>Utilisation de l'outil en 7 points</p>	<p>Il s'agit de réfléchir aux relations de causes à effets entre les différents facteurs à l'origine des problèmes constatés. Ce travail s'effectue en plusieurs temps :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Énoncer clairement et précisément le problème central. Il sera la base du tronc de l'arbre. Parfois le problème identifié dans un premier temps n'est pas central, mais une conséquence ou une cause d'un problème plus profond. C'est la raison pour laquelle, il est important d'échanger sur le pourquoi. 2. Identifier les causes principales et secondaires (les racines du problème). 3. Identifiez les conséquences (les branches) et les effets secondaires (ramifications). 4. Repérer par un code couleur les causes sur lesquelles on peut agir et celles sur lesquelles on ne peut pas agir. Identifiez les liens directs entre certaines causes et conséquences. 5. Transformer le problème central en objectif et l'écrire sur le tronc. 6. Positivez les causes en les formulant en sous-objectifs et/ou solutions opérationnelles. 7. Reformuler positivement les conséquences du problème en finalités. <p>N'oubliez pas de photographier votre travail tout au long de votre avancement pour visualiser l'évolution du problème et des solutions proposées.</p>
<p>Les résultats obtenus</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Synthèse visuelle du ou des problèmes à résoudre. ▪ Mise en évidence des stratégies possibles d'intervention. Il s'agit de choisir la stratégie la plus réaliste à savoir celle qui permettra de limiter les causes du ou des problèmes.

L'ANALYSE DES CHAMPS DE FORCES

Objet de l'outil	Il s'agit d'un outil qui permet d'identifier, d'analyser et d'orienter les forces d'une organisation : les forces qui rendent possible – ou impossible - le changement voulu ou la réalisation d'un projet. C'est également un outil qui permet de maîtriser les forces qui aident ou entravent les processus de changement d'une organisation. Pour sa réalisation, on utilise souvent la matrice FFOM (SWOT) qui sert à identifier et analyser les éléments de l'environnement interne (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces).
Utilisation de l'outil	Il existe plusieurs modalités d'utilisation. Celle qui nous semble la plus facile est de travailler à partir d'un quadrant représentant les facteurs externes (opportunités et menaces) et les facteurs internes (atouts et contraintes). Au centre du quadrant figure la question qu'on veut éclairer : un objectif central, une vision, un projet... Le schéma suivant pourrait servir de matrice de travail.

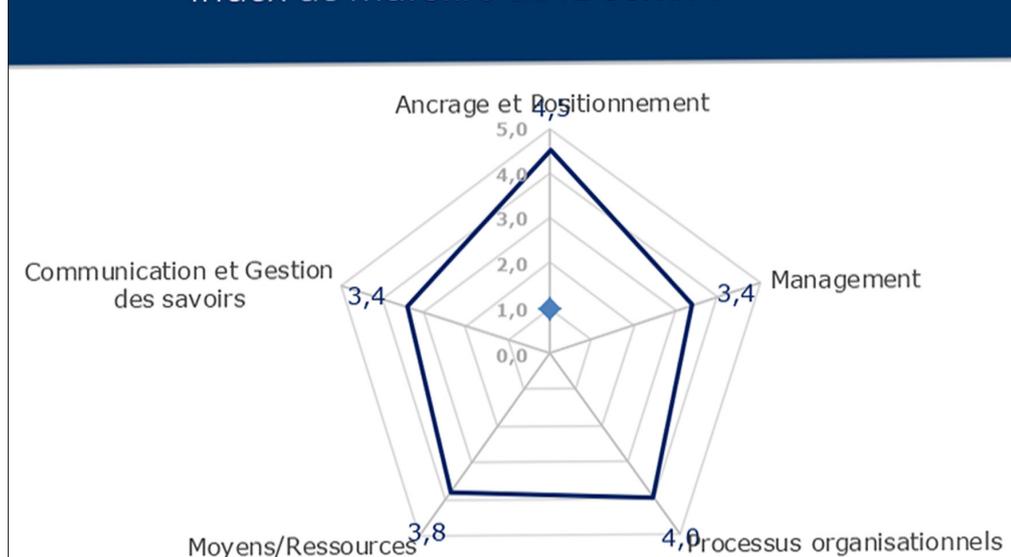


Utilisation de l'outil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bien clarifier et créer un consensus sur l'objet à éclairer et le formuler de manière explicite. 2. Des travaux de groupe permettent d'analyser les opportunités, menaces, atouts et contraintes. 3. Il est important de ne pas s'attarder sur des détails (questions matérielles) mais plutôt sur des questions globales et plus stratégiques. 4. Une fois que les groupes ont identifié les éléments constitutifs des facteurs internes et externes, déterminer pour chaque item (atouts, contraintes...) les 3 ou 4 éléments prioritaires / les plus importants. 5. La mise en commun permet d'échanger et de s'entendre sur les éléments essentiels à retenir
Valorisation des résultats	<p>La synthèse des travaux permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dégager les grandes lignes d'une action de plaidoyer à partir des menaces. ▪ Travailler sur la valeur ajoutée et/ou l'impact de l'action à partir des atouts identifiés. ▪ Définir les grandes lignes d'un plan de renforcement des capacités en s'appuyant sur les enseignements tirés des contraintes.

L'ANALYSE DE L'INDICE DE MATURITÉ ORGANISATIONNELLE

<p>Objet du diagnostic</p>	<p>La matrice de diagnostic organisationnel sert de support pour l'autodiagnostic des capacités organisationnelles.</p> <p>De manière plus spécifique, il s'agit d'analyser les progrès réalisés par une organisation en matière de gestion organisationnelle, d'en évaluer les points forts et les points faibles et de formuler des recommandations pour assurer la durabilité du système de gestion des capacités organisationnelles.</p>																															
<p>Utilisation de l'outil</p>	<p>Le diagnostic peut porter sur plusieurs domaines et aspects. Pour cette présentation, nous retenons les aspects suivants auxquels nous donnons « un poids » (pondération).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ancrage et positionnement de l'organisation (20%) ■ Management et leadership (30%) ■ Processus organisationnels et fonctionnement (20%) ■ Moyens et ressources (20%) ■ Communication et gestion des savoirs (10%) <p>Cette pondération est donnée à titre indicatif mais, lors de l'utilisation de l'outil, le poids de chaque aspect est discuté et les compétences constitutives de chaque aspect sont détaillées. En voici un exemple.</p> <p>Ancrage et positionnement → compétences : (i), (ii) reconnaissance par les acteurs, (iii) implantation locale, (iv) implantation nationale ...</p> <p>Pour réaliser cet exercice, il est utile de travailler avec l'outil Excel de sorte à procéder rapidement à l'exploitation des données.</p> <p>Le niveau de performance dans les différents domaines est noté sur une échelle de 1 à 5. Chaque note doit être assortie de preuves et de justifications.</p> <p>Ces informations sont consignées dans une partie « Commentaires » de la grille. La grille de recueil des avis (tableau Excel) peut se présenter comme suit :</p> <table border="1" data-bbox="539 1039 1433 1234"> <thead> <tr> <th colspan="5">Ancrage et positionnement</th> </tr> <tr> <th>Description compétences</th> <th>Notes</th> <th></th> <th>Score</th> <th>Commentaires</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">Clarté de la définition de la mission et de la vision</td> <td>1</td> <td>Pas du tout d'accord</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Pas d'accord</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Un peu d'accord</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>D'accord</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Complètement d'accord</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ancrage et positionnement					Description compétences	Notes		Score	Commentaires	Clarté de la définition de la mission et de la vision	1	Pas du tout d'accord			2	Pas d'accord			3	Un peu d'accord			4	D'accord			5	Complètement d'accord		
Ancrage et positionnement																																
Description compétences	Notes		Score	Commentaires																												
Clarté de la définition de la mission et de la vision	1	Pas du tout d'accord																														
	2	Pas d'accord																														
	3	Un peu d'accord																														
	4	D'accord																														
	5	Complètement d'accord																														
<p>Exploitation des résultats</p>	<p>Dans un premier temps, l'outil permet d'auto-apprécier les performances organisationnelles. La mise en débat conduit à une « modération » des résultats. Il est important que la première fois que l'outil est utilisé soit un T0.</p> <p>Par la suite, régulièrement évaluées, on peut constater l'évolution des performances.</p> <p>Exploité sur Excel, l'indice de maturité organisationnelle peut amener à une synthèse en diagramme qui permet d'approfondir les échanges et la compréhension des différents aspect de l'organisation</p>																															

Index de maturité de la communication



LA CARTOGRAPHIE DES DÉFIS

<p>Objet de l'outil</p>	<p>Cet outil permet d'identifier, d'analyser et de prioriser les défis auxquels une organisation est confrontée.</p> <p>Utilisé dans une démarche globale de développement organisation, il peut servir de manière efficace à faire le lien entre le diagnostic (analyse des forces et faiblesses) et les futures orientations stratégiques.</p> <p>L'intérêt est de pouvoir présenter sur un seul tableau l'ensemble des défis, d'analyser leur interrelation et de dégager les lignes de cohérence pour l'action.</p>
<p>Utilisation de l'outil</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organiser un remue-méninge sur le concept de défi pour en avoir une définition partagée et consensuelle. 2. Déterminer la priorité / l'enjeu central pour lequel on veut identifier l'ensemble des défis qui sont liés à sa réalisation. Cela peut correspondre à une vision, un objectif stratégique, changement majeur. 3. Identifier les principales familles d'acteurs qui sont en interrelation pour la réalisation de l'objectif majeur que lequel on s'est entendu. 4. À partir de ce moment, il est recommandé de travailler en groupes pour identifier, pour chaque famille d'acteurs, les principaux défis à relever pour atteindre l'objectif majeur (voir schéma ci-après) <div data-bbox="539 734 1267 1249" data-label="Diagram"> </div>
<p>Exploitation des résultats</p>	<p>La mise en commun des travaux de groupe permet de procéder à une classification des défis selon leur importance, en travaillant à partir de la carte présentée ci-après</p> <div data-bbox="539 1397 1267 1877" data-label="Diagram"> </div>

L'ANALYSE DES CHANGEMENTS : « CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF »

<p>Objet du diagnostic</p>	<p>C'est un outil qui encourage les personnes à partager leurs visions et à évaluer leurs expériences de changements ayant eu une influence significative dans les domaines d'action (par exemple de changements qui profitent aux groupes les plus vulnérables - femmes, adolescents, enfants, autres adultes, peuples autochtones - dans le cadre de la défense de leurs droits).</p> <p>Cette méthode peut directement être utilisée par différents réseaux, organisations et associations, soit par le biais de groupes de discussion ou d'entretiens individuels.</p> <p>L'outil comporte la collecte d'histoires de changements importants (significatifs) émanant du terrain et ensuite de procéder à un tri pour en identifier les plus importantes.</p> <p>On pourrait définir ainsi les objectifs du changement le plus significatif (CPS) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Favoriser un processus d'analyse et de réflexion sur les expériences choisies. ▪ Donner l'opportunité à chacun d'exprimer son opinion et consolider ses expériences. ▪ Permettre de prioriser des thèmes (par exemple de plaidoyer). ▪ Permettre le suivi et l'évaluation de processus. 										
<p>Mise en œuvre de l'outil</p>	<p>Les histoires de changements les plus significatifs sont collectées auprès des personnes les plus directement concernées par le biais d'interviews. Les histoires sont collectées en posant une simple question telle que : « Au cours du mois/année écoulé(e), à votre avis, quel est le changement le plus significatif qui s'est produit (pour une organisation, pour un programme ?) ».</p> <p>Puis les histoires compilées sont présentées en plénière pour en sélectionner les plus fortes, les plus représentatives : ceci se fait avec l'aide d'un facilitateur qui propose d'utiliser des critères déterminés collectivement : des domaines de changement sur lesquels sont axés les récits de changement le plus significatif, par exemple : (i) changements dans la qualité de vie des gens ; (ii) changements dans l'organisation ; (iii) changement technologique ou tout autre changement.</p> <p>Cette identification des domaines de changement est un exercice qui en facilite la systématisation et la qualification. Ensuite, on peut analyser les changements et déterminer si les facteurs sont spécifiques ou transposables ailleurs, selon la grille ci-dessous.</p> <table border="1" data-bbox="539 1108 1431 1276"> <thead> <tr> <th>Qualification changement</th> <th>Nature du changement</th> <th>Preuves du changement</th> <th>Lieu de vérification</th> <th>Mode de capitalisation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Sociale ou Technique ou Politique</td> <td>Illustrations et démonstrations du changement</td> <td>Territoire Acteurs...</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Qualification changement	Nature du changement	Preuves du changement	Lieu de vérification	Mode de capitalisation		Sociale ou Technique ou Politique	Illustrations et démonstrations du changement	Territoire Acteurs...	
Qualification changement	Nature du changement	Preuves du changement	Lieu de vérification	Mode de capitalisation							
	Sociale ou Technique ou Politique	Illustrations et démonstrations du changement	Territoire Acteurs...								
<p>Intérêt de l'outil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est un bon moyen d'identifier des changements inattendus. ▪ C'est un bon moyen d'identifier clairement les valeurs qui prévalent dans une organisation et d'avoir une discussion pratique sur lesquelles de ces valeurs sont les plus importantes. Cela se passe lorsque les gens réfléchissent et discutent du CS qui est le plus significatif. ▪ C'est une forme participative de suivi qui ne requiert aucune qualification professionnelle particulière. Par rapport à d'autres approches de suivi, elle est facile à communiquer. On n'a pas besoin d'expliquer ce qu'est un indicateur. <p>Tout le monde peut raconter des histoires sur des événements qu'il juge significatifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cela encourage l'analyse aussi bien que la collecte de données parce que les gens doivent expliquer pourquoi ils pensent qu'un changement est plus significatif qu'un autre. ▪ Cela peut renforcer les capacités du personnel dans l'analyse de données et la conceptualisation d'impact. 										



Youssef Cissé
youssefcissedkr@gmail.com