



Kit de Ressources du Plan d'Application Chiffré



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Quatre Éléments Clés de la Réalisation des Plans d'Application Chiffrés pour la Planification Familiale

Approches et outils pour traduire le plan en une action durable avec des résultats

Produit par

K4Health
Knowledge for Health

familyplanning2020.org/cip

Clause de non-responsabilité

Les informations fournies dans ce document ne sont pas des informations officielles du Gouvernement américain et ne représentent pas forcément les points de vue et positions de l'Agence Américaine pour le Développement International.

Cet outil a été créé par FHI 360, et fait partie du projet K4Health (connaissance de la santé). K4Health est le projet phare de gestion des connaissances du Bureau d'USAID pour la Population et la Santé de la Reproduction, Bureau de la Santé Mondiale sous l'égide de l'Accord Coopératif #AID-OAA-A-13-00068 avec l'Université Johns Hopkins. K4Health est mis en œuvre par Johns Hopkins Center for Communication Programs (CCP), FHI 360, IntraHealth International et Management Sciences for Health (MSH), en collaboration avec divers partenaires de par le monde. En créant et en améliorant continuellement les plateformes, produits et services qui génèrent, captent, synthétisent et disséminent les informations concernant la santé, K4Health œuvre à renforcer la capacité des responsables de programmes de planification familiale et des prestataires de service dans les pays à faible et moyen revenus du monde entier.

Contactez-nous

Knowledge for Health (K4Health)
Johns Hopkins Center for
Communication Programs
111 Market Place, Suite 310
Baltimore, Maryland 21202
Tél.: 410-659-6300
www.k4health.org

Contenu

Aperçu	4
À propos de cet outil.....	4
Comment utiliser cet outil	4
Introduction	5
Qu'est-ce que la réalisation du PAC ?.....	5
Écart entre plan et réalisation.....	5
Cadre pour la réalisation du PAC	6
Étape de transition : faire le lien entre les phases de développement et de réalisation.....	7
Liste de vérification de la réalisation du PAC	7
Quatre éléments clés de la réalisation du PAC.....	8
CLÉ 1 : Favoriser l'appropriation nationale	8
CLÉ 2 : Établir et mettre en œuvre un cadre de gouvernance et de coordination	9
CLÉ 3 : Mobiliser et gérer les ressources	12
CLÉ 4 : Suivre les résultats de performance.....	14
Références 17	
Annexe 1 : Liens entre les éléments clés et les différentes phases du PAC.....	18
Annexe 2 : Liste de vérification pour la réalisation du PAC.....	19
Annexe 3 : Modèle de matrice de diffusion	22
Annexe 4 : Modèle de plan de travail annuel conjoint.....	23
Liste de Figures et encadrés	
Figure 1 : Cadre conceptuel de réalisation des PAC.....	6
Encadré 1 : Pourquoi certains plans ne produisent pas de résultat ?	5
Encadré 2 : Impliquer des chefs de file pour faire progresser le PAC au Sénégal et en Tanzanie	8
Encadré 3 : Le gouvernement tanzanien montre l'exemple	10
Encadré 4 : Amener le PAC dans les districts au Sénégal.....	11
Encadré 5 : La zambie développe le service fp pour favoriser la réalisation du PAC.....	12
Encadré 6 : La sensibilisation budgétaire influe sur l'attribution des ressources PF en Tanzanie	13
Encadré 7 : Suivi et justification des performance en Tanzanie	15

Aperçu

À propos de cet outil

Le présent document, *quatre éléments clés de la réalisation du PAC*, fait partie d'une série d'outils contenus dans le dossier de ressources du plan d'application chiffré (PAC). Il vise à fournir des recommandations concernant les éléments essentiels à prendre en compte lors de la réalisation du PAC. Ces éléments sont fondés sur la connaissance théorique et pratique des facteurs qui font progresser ou qui freinent la réalisation des stratégies, des plans et des politiques. Ils s'appuient sur les expériences de réalisation de PAC en Tanzanie, au Sénégal, au Kenya et en Zambie. Ce guide a été conçu spécifiquement pour les personnes et équipes impliquées dans la direction, la gestion et la coordination des efforts de réalisation des PAC.

Comment utiliser cet outil

Cet outil peut être utilisé pendant la phase de réalisation du PAC, afin d'orienter le processus de préparation de la réalisation, et périodiquement pendant la réalisation pour évaluer et améliorer les processus et atteindre des résultats optimaux. Cet outil comporte deux composantes :

1. un cadre conceptuel et une description des quatre éléments clés de la réalisation du PAC, avec des recommandations d'approches pour la mise en œuvre de chacun de ces éléments ; et
2. une liste de vérification ayant pour but de faciliter l'auto-évaluation et la réflexion des groupes de travail PAC pour s'assurer que ces éléments sont présents et simplifient la réalisation du PAC.

Introduction

Qu'est-ce que la réalisation du PAC ?

La « réalisation » fait référence aux processus et aux systèmes visant à concrétiser le plan d'application chiffré (PAC) en actions durables, et à terme en résultats. Après approbation et lancement officiel du PAC par le gouvernement, la phase de réalisation commence. Il est important de noter qu'un plan clairement défini – comme le PAC – n'est que le fondement d'une réalisation réussie : un processus rigoureux ou un ensemble logique d'activités liées sont nécessaires pour traduire « un plan sur papier » en résultats effectifs.

Écart entre plan et réalisation

Bien que, par définition, la réalisation semble simple et directe, elle peut en réalité s'avérer assez complexe. La réalisation est un processus, elle n'est pas le résultat d'une décision ou d'une action unique (comme par exemple un événement de lancement). Sans une approche planifiée et volontaire de la réalisation, les résultats peuvent être difficiles à atteindre. La mise en œuvre d'une approche logique constitue toutefois un véritable challenge et peut donner lieu à des plans inactifs et/ou qui ne produisent pas les résultats attendus : c'est ce qu'on appelle l'écart entre le plan et sa réalisation. Il existe une vaste documentation sur les facteurs susceptibles d'accélérer ou de freiner la réalisation d'un plan (**Encadré 1**), et une bonne connaissance de ces facteurs est essentielle pour surmonter les obstacles à la réalisation. La rubrique ci-après fournit un cadre qui permettra de mieux comprendre ces facteurs, de façon à ce que les individus chargés de la réalisation du PAC soient mieux préparés à concevoir des approches efficaces ;

ENCADRÉ 1 Pourquoi certains plans ne produisent pas de résultat

- a) Manque d'adhésion et d'appropriation du plan par les parties prenantes
- b) Volonté politique ou de la direction inadéquate
- c) Structures hiérarchiques et responsabilités pas assez claires
- d) Mauvaise communication et coordination entre les parties prenantes
- e) Manque de compétences de leadership et d'encadrement pour une réalisation efficace
- f) Incapacité à reconnaître et à faciliter les processus de changement
- g) Ressources financières insuffisantes
- h) Absence de processus de gestion des performances
- i) Absence de responsabilisation ou de suivi

1 Voir articles cités dans les références 1,2,3,5,6,8,10, et 14.

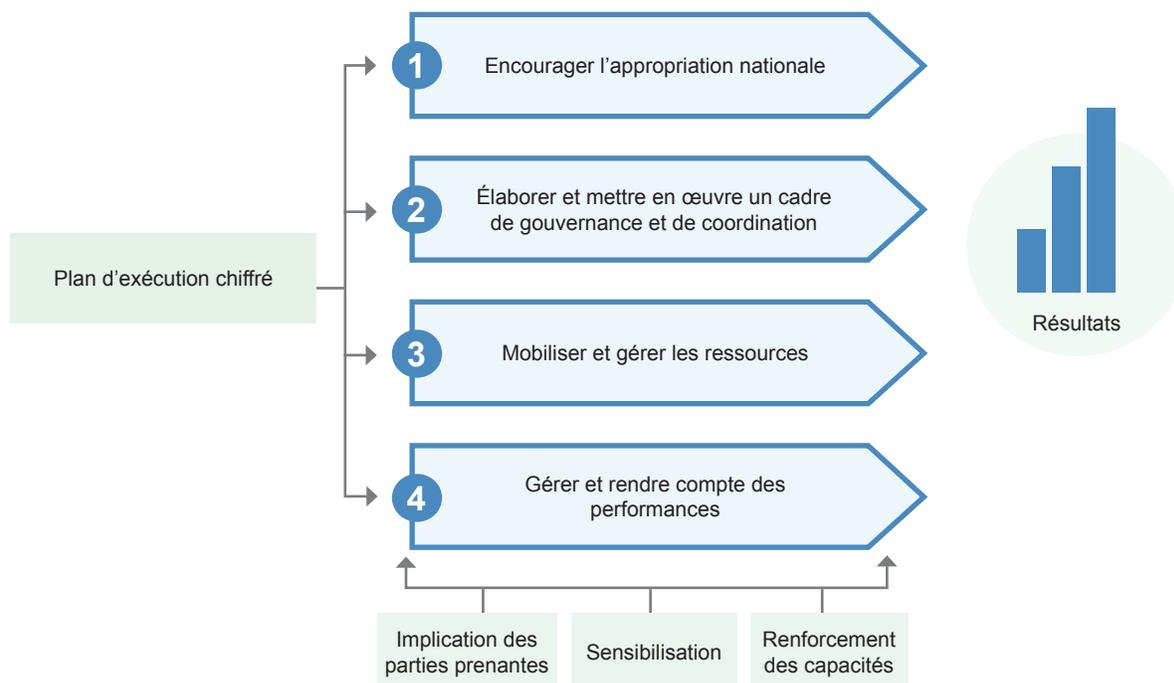
Cadre pour la réalisation du PAC

Il existe divers cadres et théories conceptuels pour orienter la réalisation des plans. Le cadre conceptuel ci-dessous (**Figure 1**) présente les quatre éléments suivants, qui permettent de réduire l'écart entre développement et réalisation et de résoudre les problèmes essentiels pour lesquels un plan ne parvient pas à produire de résultats évoqués dans l'encadré 1 :

- **CLÉ 1:** Favoriser l'appropriation nationale
- **CLÉ 2:** Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gouvernance et de coordination
- **CLÉ 3:** Mobiliser et gérer les ressources
- **CLÉ 4:** Suivre les résultats de performance

Ce cadre conceptuel s'appuie sur l'examen d'un corpus documentaire croissant concernant les facteurs qui font avancer ou qui freinent la réalisation des stratégies, des plans et des politiques. Il a en outre été enrichi par les expériences de réalisation de PAC en Tanzanie, au Sénégal, au Kenya et en Zambie. Ce cadre ne constitue pas une approche unique applicable à toutes les réalisations de PAC et doit être adapté aux différents contextes. Toutefois, lorsqu'un gouvernement planifie, développe et révisé des plans, il doit tenir compte de la manière dont ces plans vont effectivement être réalisés.

Figure 1: Cadre conceptuel de réalisation des PAC



Ce cadre souligne deux concepts importants : (1) La réalisation du plan doit être prise en compte dès le début, c'est-à-dire pendant la phase de développement. Comme le montre le cadre établi (**Annexe 1**), ces quatre clés contiennent des éléments qui débutent pendant la phase de développement et se poursuivent pendant la phase de réalisation. (2) Une brève étape de transition (voir description ci-dessous) est utile pour faire le lien entre ces deux phases et, notamment, pour harmoniser les fonctions opérationnelles, les processus et les individus avec le PAC. Comme dans les autres phases du PAC, les facteurs tels que l'implication des parties prenantes, le renforcement des capacités et la défense des intérêts sont communs aux quatre clés.

Étape de transition : faire le lien entre les phases de développement et de réalisation

Les trois phases du processus du PAC —la planification, le développement et la réalisation — ont lieu l'une après l'autre, en continu. Certains éléments se chevauchent et lorsqu'ils développent un PAC, les gouvernements ne doivent pas considérer ces différentes phases de manière isolée. Une réunion de lancement avec les parties prenantes marque la fin de la phase de planification et le début de la phase de développement. Le lancement officiel du document PAC marque la fin de la phase de développement et le début de la phase de réalisation. L'étape de transition est une courte période, d'une durée de trois à six mois, qui a lieu au début de la phase de réalisation, immédiatement après le lancement officiel du PAC. **Cette transition implique une harmonisation entre la mise en place et les opérations – ces dernières faisant référence à la création volontaire de liens entre les ressources financières, les projets, les parties prenantes et la mesure des performances du plan. Elle permet le passage sans à-coup de la phase de développement à la phase de réalisation. Toutefois, ce passage ne se fait pas automatiquement. Il s'agit d'un processus dirigé dans le temps, qui nécessite que les parties prenantes travaillent ensemble et souscrivent au changement.** Par exemple, les nombreuses activités en cours, qui existaient avant le développement du PAC, doivent contribuer aux résultats du PAC (dans la mesure du possible) une fois le plan lancé. L'étape de transition aide également à conserver la dynamique de la phase de développement pendant la phase de réalisation. Il est fortement encouragé que le groupe de travail du PAC, en tant qu'organe de gouvernance décisionnel du processus de développement du PAC, reste impliqué pendant l'étape de transition, afin de faciliter le passage du plan à la réalisation.

Liste de vérification de la réalisation du PAC

Sur la base du cadre conceptuel, chacune des quatre clés a été transposée en un ensemble de critères pour établir une liste de vérification (**Annexe 2**). Cette liste de vérification a pour but de simplifier l'auto-évaluation et la réflexion des équipes du PAC pour évaluer dans quelle mesure les facteurs favorisant la bonne réalisation du PAC sont réunis. Elle peut être utilisée à divers moments de la réalisation du plan, dès l'étape de transition, comme guide rapide pour identifier les éléments à mettre en place pour favoriser la réalisation, et de manière continue, dans le cadre de l'amélioration continue du processus de réalisation.

Quatre éléments clés de la réalisation du PAC

CLÉ 1: FAVORISER L'APPROPRIATION NATIONALE

La réalisation du PAC nécessite l'engagement d'un large éventail de parties prenantes qui contribuent de diverses façons au plan, notamment en fournissant des services, en prenant des décisions politiques, en défendant les programmes et en fournissant une assistance technique et des ressources financières. Par conséquent, les parties prenantes doivent partager la responsabilité et l'imputabilité de la réussite du plan ; en d'autres termes, elles doivent manifester l'appropriation nationale du processus de réalisation. L'implication des parties prenantes permet de s'intéresser à des facteurs qui font obstacle à la réalisation du plan, y compris le manque d'adhésion et d'appropriation du plan, ou une volonté politique ou de la direction inadéquate (**Encadré 1**). L'appropriation nationale du PAC est essentielle à la réussite de la réalisation, car les efforts ont plus de chance d'être efficaces et durables lorsqu'ils reflètent les priorités du pays. En outre, l'appropriation favorise une plus grande efficacité des ressources et davantage de responsabilisation. Développer un sentiment d'appropriation se fait dans le temps et débute dans le développement du PAC. Voici quelques approches qui peuvent être mises en œuvre pour faciliter l'appropriation nationale :

- a. *Impliquer les parties prenantes de manière significative* tout au long du processus du PAC, dès les phases de planification et de développement, afin d'établir l'adhésion et de créer l'appropriation, ce qui conduira au final à la responsabilisation au cours de la phase de réalisation. L'outil « implication des parties prenantes dans le plan d'exécution chiffré pour la planification familiale » offre une orientation sur la façon d'impliquer les parties prenantes dans les trois phases du PAC (planification, développement et réalisation).
- b. *Communiquer et diffuser le plan*. La communication est un facteur clé pour harmoniser le plan en vue de sa réalisation, étant donné que les résultats du PAC reposent sur les épaules d'un grand nombre de parties prenantes. Le processus de communication mis en place doit être itératif, interactif et multidirectionnel, de façon à ce que les parties prenantes de premier plan puissent comprendre le « qui », le « quoi », le « quand », le « où », le « pourquoi » et le « comment » du plan. Les parties prenantes doivent aussi savoir exactement quel rôle individuel on attend d'elles dans la réalisation du plan et doivent faire connaître leur capacité à contribuer au plan. Cela peut se faire par le biais d'une diffusion active du plan après le lancement initial, et d'examen périodiques. Voir le modèle de matrice de diffusion en **Annexe 3**.
- c. *Créer une vision et un objectif communs* pour aider les parties prenantes à s'engager dans une approche partenariale de la réalisation et pour aider les parties prenantes à rester concentrées, productives et inspirées. Tandis que le PAC en lui-même est le reflet d'une vision commune, ce sentiment doit être transposé dans la pratique et partagé par les parties prenantes pendant toute la durée de la réalisation du plan. Voici quelques pratiques connues aidant à créer une vision commune pour instaurer les partenariats :
 - (i) Établir des principes et des valeurs pour guider les parties prenantes au jour-le-jour tandis qu'elles œuvrent pour leur vision commune.
 - (ii) Faire participer des chefs de file qui se feront défenseurs convaincus du PAC, et qui pourront stimuler et faciliter le changement chez les autres. En pratique, de nombreux chefs de file sont susceptibles d'avoir été impliqués pendant la phase de développement et peuvent être des membres clés du groupe d'assistance technique de la planification familiale (GATPF). Si ces chefs de file doivent être des avocats influents et crédibles de la PF, ils ne sont pas nécessairement des dirigeants gouvernementaux. En outre, différents chefs de file peuvent remplir différents rôles. Par exemple, un chef de file peut s'attacher à rassembler les partenaires de développement pour augmenter les contributions en ressources au PAC, tandis qu'un autre (de préférence un dirigeant gouvernemental), peut travailler au sein du gouvernement pour rallier un engagement plus important des principaux dirigeants dans le PAC.

2 Dans le contexte des PAC, une partie prenante est un individu, un groupe ou une institution qui participe, s'intéresse ou possède des connaissances approfondies sur la planification familiale. Il peut s'agir des personnes qui influencent directement la réussite du plan ou des personnes qui sont concernées par le plan, que ce soit de manière positive ou négative. Les parties prenantes peuvent être les gouvernements, les parlementaires, les bailleurs de fonds, les partenaires de mise en œuvre des secteurs public et privé, les organismes de recherche et de formation, les agences de réglementation, les utilisateurs de la planification familiale ou les membres de la communauté en général.

- (iii) Mettre en place des plateformes pour promouvoir une communication ouverte et régulière et le partage des informations entre les parties prenantes – par exemple, par le biais de réunions régulières de l'équipe d'assistance technique consacrées aux réflexions sur le PAC.

ENCADRÉ 2 Impliquer des chefs de file pour faire progresser le PAC au Sénégal et en Tanzanie

Les chefs de file sont utiles pour faire avancer le PAC, particulièrement au cours de la période initiale de réalisation, alors qu'il est important de rassembler les parties prenantes autour d'un objectif commun. En Tanzanie, feu Timothy Manchester, conseiller principal de l'USAID/Tanzanie en matière de planification familiale et de santé reproductive, était un précieux atout pour engager et encourager les bailleurs de fonds à rediriger et à augmenter les ressources financières allouées au plan. Cela a permis d'assurer la stabilité de l'approvisionnement en contraceptifs, qui était fortement privé de ressources avant le PAC. Au Sénégal, le Dr Bocar Mamadou Daff, directeur du service de santé reproductive et de survie infantile pour le Ministère de la santé et des actions sociales, a piloté le développement du plan d'action national pour la planification familiale, ainsi que la transition rapide vers sa réalisation. Le Sénégal fut le premier des neuf pays africains francophones du partenariat de Ouagadougou à développer un plan, qui fut lancé juste avant le Sommet de Londres.

CLÉ 2: ÉTABLIR ET METTRE EN ŒUVRE UN CADRE DE GOUVERNANCE ET DE COORDINATION

Le cadre de gouvernance et de coordination décrit les dispositions institutionnelles pour la mise en œuvre. Ce cadre a pour but de définir clairement les fonctions d'appropriation, de contrôle et de responsabilisation qui doivent être assumées par les différents organismes pour la réalisation du PAC. Ce cadre décrit également comment les parties prenantes vont coordonner leurs efforts pour faciliter la planification concertée, la mutualisation des ressources, la prise de décisions et le partage des informations et des responsabilités. Les dispositions institutionnelles doivent être discutées et approuvées au cours de la phase de développement, puis définies dans le document du PAC. Pendant la phase de réalisation, le cadre proposé doit être révisé – afin de garantir la clarté, l'exhaustivité et la faisabilité – et mis à jour régulièrement, car les partenaires et les parties prenantes changent avec le temps. Le cadre ainsi mis à jour doit être clairement documenté (par exemple, dans le PAC, mandats ou protocoles d'accord) et communiqué à toutes les parties prenantes. La clé 2 concerne les facteurs qui font obstacle à la réalisation du plan, notamment des structures hiérarchiques et des responsabilités imprécises, une incapacité à gérer le processus de changement, une mauvaise communication et coordination entre les parties prenantes et compétences insuffisantes en gestion et en leadership pour mener la réalisation (**Encadré 1**). Voici quelques recommandations d'approches permettant d'établir un solide cadre de gouvernance et de coordination :

- a. *Attribuer l'intendance du PAC à un organisme gouvernemental* afin d'éviter les ambiguïtés concernant l'autorité et l'imputabilité. Dans la plupart des pays, le Ministère de la santé est intendant du PAC. Toutefois, un pays peut choisir un intendant autre que le Ministère de la santé, par exemple une agence ministérielle qui gère les problèmes de planification et de population. Il peut s'agir d'un choix stratégique visant à améliorer la visibilité de la planification familiale (PF) en tant que projet de développement. Dans ce cas, il faudra évaluer et exprimer soigneusement la répartition des rôles et responsabilités entre les différents organismes gouvernementaux qui participent à la réalisation du plan.
- b. *Définir clairement les rôles de contrôle et les responsabilités* des services/départements et du personnel de l'organisme affecté. Le Ministère doit désigner l'individu qui sera l'interlocuteur gouvernemental pour tout ce qui concerne le PAC. Compte-tenu de l'ampleur du PAC, il est également judicieux de désigner un interlocuteur pour chacun des domaines techniques prioritaires : création de la demande, prestation de service, sécurité des contraceptifs, politique et conditions favorables, financement, direction et gestion. Désigner un point de contact pour chaque domaine technique facilite le partage des informations, le suivi de l'avancement et la coordination des travaux dans toutes les composantes du plan.

ENCADRÉ 3 Le gouvernement tanzanien montre l'exemple

Peu après le lancement de son PAC en 2010, le gouvernement tanzanien a plus que doublé le financement des produits contraceptifs (à ~9,3M USD), par rapport aux 5 années précédentes. Ce financement s'est fait par le biais d'un nouveau poste budgétaire consacré à la planification familiale dans le budget national, créé suite au PAC. Cette mesure audacieuse du gouvernement a encouragé d'autres partenaires, qui ne finançaient pas directement les produits contraceptifs auparavant (c'est-à-dire qui ne les avaient financés que par le biais des paniers de financement), à attribuer des ressources à la planification familiale. En 2012, le ministère australien des affaires étrangères et du commerce a rejoint les principaux financeurs des produits contraceptifs (l'USAID et l'UNFPA). En 2013, le poste contraception s'est stabilisé et n'a fait l'objet d'aucune alerte de rupture au niveau national.

- c. *Définir les rôles et responsabilités des différents acteurs, ainsi que les liens entre eux.* Cela vaut pour les acteurs du gouvernement comme pour les acteurs extérieurs au gouvernement, au-delà de l'organisme désigné. Ces différents acteurs sont les suivants : les différents départements du Ministère de la santé, les autres ministères, les organismes paraétatiques, les partenaires de développement, la société civile, les organisations communautaires, les organisations non-gouvernementales, les associations professionnelles, les organisations religieuses et le secteur privé.
- d. *Démontrer l'intendance gouvernementale du plan.* Si le gouvernement déclare clairement son engagement envers la PF (et notamment prend acte du PAC), les autres parties prenantes devraient leur emboîter le pas en soutien du plan, favorisant ainsi les mesures collectives en vue d'obtenir des résultats. C'est également un indicateur important de l'appropriation nationale.
- e. *Obtenir l'engagement durable des hauts dirigeants pour la réalisation.* L'engagement à développer le plan n'est pas nécessairement la même chose que l'engagement à réaliser le plan. Il est nécessaire de s'assurer que le PAC est continuellement visible par les hauts dirigeants gouvernementaux, afin qu'ils soient activement impliqués, fournissent un accompagnement et soient considérés comme responsables des résultats à la fin du plan. Voici quelques recommandations d'approches qu'il est possible d'utiliser pour ce processus :
 - (i) Communiquer et consulter fréquemment et systématiquement tous les niveaux de direction (hauts dirigeants, dirigeants intermédiaires et dirigeants de première ligne). Par exemple : organiser régulièrement des séances d'information ministérielle et présenter l'avancement de la réalisation du PAC lors des réunions de direction ministérielle.
 - (ii) Identifier les opportunités pour les dirigeants d'agir comme chefs de file du PAC pour stimuler le soutien au PAC au sein des ministères, et dans le gouvernement de manière générale.
 - (iii) Utiliser le type de rapports (par exemple feuilles de résultats/tableaux de bord, décrits plus en détails dans la clé 4) qui permet de tenir la direction informée, d'apporter des contributions substantielles et de prendre des décisions concernant le PAC.
 - (iv) Inviter les dirigeants à participer aux examens périodiques de l'évolution du plan (voir la description des examens périodiques en Clé 4).
- f. *Déléguer des responsabilités aux structures gérantes sous-nationales.* Dans les pays où le pouvoir administratif et managérial a été confié aux niveaux sous-nationaux (par exemple les états, comtés, régions, provinces et districts), le cadre de gouvernance et de coordination doit définir le rôle des responsables de district et comment ils vont travailler avec le ministère central. En plus de définir ces rôles, il est également nécessaire de mettre en place des mécanismes garantissant que les fonctions, les procédés et les ressources allouées à la PF sont en adéquation avec le PAC. Voici quelques recommandations d'approches qu'il est possible d'utiliser pour déléguer les responsabilités et impliquer les dirigeants aux niveaux sous-nationaux :
 - (i) Établir les objectifs de la PF et les cibles opérationnelles pour la mise en œuvre aux niveaux sous-nationaux.

- (ii) Décrire clairement comment la mise en œuvre au niveau sous-national va contribuer aux objectifs nationaux (par exemple, par le biais de plans sous-nationaux).
 - (iii) Publier des directives et orientations politiques qui soutiennent l'engagement officiel des structures sous-nationales dans la réalisation du plan.
 - (iv) Plaider auprès des dirigeants des niveaux sous-nationaux, et renforcer leurs capacités, pour qu'ils mettent en œuvre le plan de manière efficace.
- g. *Créer des mécanismes de coordination ou renforcer les mécanismes existants.* De nombreux pays possèdent déjà des GATPF ou des comités établis pour promouvoir la coordination et le partage d'informations concernant les questions de PF. Dans la plupart des cas, les GATPF agissent conformément à un mandat qui présente les objectifs, les principes directeurs, les attentes et les processus de participation du groupe. Selon le contexte spécifique du pays, ces groupes peuvent être suffisants. Cependant, certaines caractéristiques de ces groupes de travail doivent être prises en compte. Par exemple, certains groupes ont tendance à fonctionner uniquement au niveau central/national, et il n'existe pas de structures équivalentes aux niveaux sous-nationaux. Parfois, les membres ne représentent qu'une petite proportion des parties prenantes, laissant de côté le secteur privé et la société civile. Parfois encore, le groupe est trop grand pour permettre une implication significative et un focus suffisant sur les objectifs du PAC. Il est généralement nécessaire de diviser le groupe en différentes équipes spécifiques ou sous-comités qui pourront progresser de manière plus significative et surveiller de plus près les activités en cours. Par ailleurs, les objectifs du groupe devront éventuellement être harmonisés avec le PAC. Par exemple, un GATPF convoqué exclusivement pour partager des informations sur les projets des partenaires ne répond pas à la nécessité de faciliter une planification conjointe et une mutualisation des ressources pour mener les activités spécifiques du PAC.
- h. *Élaborer et réviser les plans de travail conjoints annuels.* Afin de promouvoir la coordination, d'éviter les doublons, d'augmenter l'efficacité des ressources et d'identifier les défauts de mise en œuvre et de ressources, il est important d'associer divers projets partenaires au PAC. Cela peut se faire par le biais de plans de travail conjoints annuels qui reflètent les activités réelles qui doivent être mises en œuvre par les différents organismes (gouvernement et partenaires) au cours d'une année spécifique (et donc mettent en évidence les défauts de mise en œuvre), les résultats visés et les ressources prévues/engagées pour atteindre ces résultats. Un modèle de plan de travail conjoint annuel est présenté en **Annexe 4**. Les plans de travail conjoints facilitent la coordination des partenaires, les rendements et la responsabilisation. Puisque les plans de travail montrent les domaines qui présentent des défauts de mise en œuvre et/ou de ressources, ils peuvent également être utilisés comme outils de sensibilisation à la mobilisation de ressources. Les plans de travail peuvent également devenir le document de référence des examens périodiques de la réalisation du plan. Les plans de travail conjoints doivent être révisés en même temps que la feuille de route de la mise en œuvre afin de garantir que les activités sont cohérentes

ENCADRÉ 4 Amener le PAC dans les districts au Sénégal

Après le lancement national du PAC au Sénégal en novembre 2012, la direction de la santé de la reproduction et de la survie de l'enfant (DSRSE) du Ministère de la santé et le département de planification familiale ont organisé des réunions régionales avec le personnel de santé aux niveaux de la région et du district pour orienter les responsables et superviseurs, ainsi que les partenaires de mise en œuvre, les représentants d'autres secteurs du gouvernement, le secteur privé et les représentants de la société civile vers le PAC et développer des objectifs et stratégies au niveau des districts, en fonction des objectifs régionaux inclus dans le plan. Chaque équipe de district a élaboré des plans spécifiques et adaptés d'accélération de la PF, à l'aide du cadre principal du PAC, pour sélectionner les interventions qui auraient le plus d'impact compte tenu du contexte spécifique. Au milieu de l'année 2013, les 76 districts des 14 régions avaient élaboré des plans de PF spécifiques et débutaient la mise en œuvre. Depuis, la DSRSE et le département de la PF ont assuré un suivi régulier et normalisé afin de déterminer l'avancement de la mise en œuvre des plans d'action, y compris les problèmes de financement, et pour collecter les statistiques des services de PF. Cette étroite coordination et ce suivi ont permis à la DSRSE et aux partenaires d'ajuster les plans de travail et de rediriger les fonds afin de répondre aux besoins spécifiques des régions.

et programmées de manière logique. Par exemple, l'élaboration des supports de formation devrait avoir lieu en premier ; la formation des formateurs doit précéder le lancement des formations pour atteindre le nombre de participants nécessaire. Si le PAC a été élaboré sans feuille de route détaillée, il faut en créer une pour préciser les étapes nécessaires pour atteindre les objectifs trimestriels/annuels.

- i. *Harmoniser les efforts de sensibilisation.* La sensibilisation est essentielle à une réalisation réussie du PAC. Elle peut favoriser un grand nombre d'activités, notamment : mobiliser des ressources auprès de sources diverses (gouvernement, secteur privé et partenaires de développement) ; promouvoir la visibilité du plan dans les programmes nationaux et sous-nationaux, et parmi les principales parties prenantes qui ne sont pas nécessairement impliquées directement dans les questions de PF mais qui apportent une contribution importante ; rassembler des partenaires de mise en œuvre de la PF autour d'une vision commune ; promouvoir un solide environnement stratégique pour une mise en œuvre efficace ; et encourager la responsabilisation à l'égard des résultats. Dans la plupart des pays, les organisations sont déjà impliquées dans des démarches de sensibilisation à la PF. Après le lancement du PAC, les efforts de sensibilisation, mis en œuvre par diverses organisations possédant chacune un programme, doivent être coordonnés et liés aux résultats du PAC. Ceux qui travaillent sur le PAC pourront envisager de constituer une coalition nationale des organisations de société civile ayant des objectifs communs en vue du PAC et, si possible, de développer des plans d'action conjoints et de mutualiser les ressources autour d'un objectif commun. En outre, s'il y a lieu, le gouvernement peut instituer une sensibilisation au sein du ministère pour obtenir une plus grande adhésion interne au plan et faire intervenir les partenaires pour aborder les questions politiques.
- j. *Évaluer et améliorer les capacités et les ressources* des organismes qui se sont vu confier les rôles clés dans la réalisation du PAC afin d'optimiser les performances. Le manque de ressources et de capacités doit être évalué à l'occasion de consultations avec le gouvernement, et des mesures doivent être prises pour renforcer ces capacités. Parmi les principales capacités fonctionnelles, on peut citer la mobilisation des ressources externes et internes, la planification, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan, la mise en place d'un dialogue entre les parties prenantes, et les mécanismes de coordination.

ENCADRÉ 5 La Zambie développe le service FP pour favoriser la réalisation du PAC

Un des défis les plus importants identifié pendant le développement du PAC en Zambie était de faire face aux ressources et aux capacités limitées du département PF du Ministère du développement des communautés et de la santé de la mère et de l'enfant (MCDMCH) pour soutenir une mise en œuvre efficace et réussie de leur PAC (lancé en 2013). Le renforcement de la structure de gouvernance et de la coordination du programme à tous les niveaux fut inclus dans les stratégies prioritaires du plan. Début 2014, le gouvernement a déployé deux équipes supplémentaires dans le service PF pour se consacrer à la mise en œuvre du plan. Un partenaire a détaché un membre du personnel supplémentaire pour soutenir les efforts de PF. Par conséquent, le plan a été diffusé dans plusieurs provinces, les chefs traditionnels ont été impliqués pour développer la PF, et un outil de suivi des performances (tableau de bord) a été mis au point.

CLÉ 3: MOBILISER ET GÉRER LES RESSOURCES

Le PAC vise à informer le gouvernement et les parties prenantes des ressources financières nécessaires pour atteindre les objectifs de PF. Dans de nombreux cas, le niveau de ressources nécessaire dépasse les quantités précédemment budgétées ou allouées à la PF. Par exemple, la quantité de ressources financières nécessaires pour les produits en Tanzanie et au Kenya a augmenté de 59 % et de 46 % respectivement par rapport aux allocations de fonds gouvernementaux dans l'année précédant le lancement du PAC. Ce besoin accru en ressources, ainsi que la concurrence d'autres priorités de financement, rendent indispensables le déploiement d'efforts supplémentaires pour mobiliser des ressources et une utilisation efficace de ces ressources. Cet élément clé vise à combler le manque de ressources, qui peut constituer un obstacle fondamental à la réalisation d'un plan. Voici quelques recommandations d'approches qui peuvent soutenir les efforts de mobilisation des ressources dans le cadre des PAC :

- a. *Mettre en place une action ciblée et continue pour la mobilisation des ressources.* Si le PAC fournit des informations concernant les ressources financières nécessaires pour atteindre un objectif, il n'explique pas comment ces ressources vont être mobilisées ni ne garantit l'obtention de ces ressources. Par conséquent, des actions volontaires visant à mobiliser ces ressources devront être entreprises de manière continue parallèlement à la réalisation des activités du PAC. Ces actions doivent : (1) évaluer en continu tous les bailleurs de fonds existants et potentiels (y compris les bailleurs de fonds habituels de la PF, les bailleurs de fonds hors PF et le secteur privé) et leur divers domaines d'intérêt de manière à stabiliser et/ou élargir la base de donateurs ; (2) exprimer clairement les besoins en ressources, sur la base d'une connaissance approfondie des lacunes de financement du PAC (l'« Outil d'Analyse des Déficit en Planification Familiale du PAC » et les données issues des plans de travail conjoints annuels peuvent être utilisés pour fournir des données indispensables concernant les lacunes de financement du PAC) ; et (3) comprendre la meilleure façon d'aborder les différents bailleurs de fonds qui ont des intérêts variés concernant le financement de la PF.
- b. *Coordonner l'attribution et l'utilisation des ressources.* Afin de garantir une utilisation plus efficace et plus performante des ressources, et de favoriser les opportunités de co-financement, le gouvernement doit adopter une approche coordonnée et collaborative de financement du PAC. L'utilisation d'un plan de travail conjoint annuel (comme décrit à la rubrique Clé 2) et la collecte d'informations à l'aide de l'outil d'analyse des écarts permettent d'obtenir des informations utiles pour faciliter la coordination des financements. Les partenaires de développement doivent également se coordonner régulièrement avec leurs homologues gouvernementaux pour établir les priorités financières. Le cas échéant, il est possible de mettre en place un organisme officiel chargé de veiller à la coordination des efforts de financement. Un bon mécanisme de coordination doit identifier les zones de chevauchement, de sur-financement et de sous-financement et redéfinir l'ordre de mise en œuvre des activités en fonction des priorités établies.
- c. *Contrôler et justifier les ressources.* Pour garantir la responsabilisation, maintenir l'intérêt et renforcer la confiance des bailleurs de fonds, il est important de contrôler l'utilisation des financements et de suivre les performances. Ces actions sont décrites plus en détail dans la rubrique Clé 4.
- d. *Mettre en œuvre une sensibilisation budgétaire.* Les actions concernant la mobilisation des ressources, le suivi des performances et la sensibilisation doivent être étroitement liées. La sensibilisation budgétaire consiste à utiliser les informations budgétaires pour obtenir des ressources gouvernementales et des changements de politiques. Elle comprend deux composantes essentielles : (1) l'analyse budgétaire : capacité à obtenir les informations budgétaires, à les analyser et à en expliquer les répercussions de manière claire et convaincante ; et (2) la sensibilisation stratégique : capacité à utiliser les informations issues des analyses budgétaires pour promouvoir les attributions budgétaires. Les efforts de sensibilisation pour la mobilisation de ressources doivent être étayés par la connaissance des écarts de financement du PAC et les performances (ou l'absence de performance) qui en résultent. Le document « Health Sector Budget Advocacy: Guide for Civil Society Organizations » (sensibilisation budgétaire du secteur de la santé : guide à destination

ENCADRÉ 6 La sensibilisation budgétaire influe sur l'attribution des ressources PF en Tanzanie

Les autorités publiques locales (APL) de Tanzanie sont des sources importantes de financement du PAC. Alors que les ressources centrales de la PF sont en grande partie attribuées aux produits, la prestation du service et la création de la demande sont essentiellement la responsabilité des APL, à l'exception des participations des bailleurs de fonds. Pourtant, pendant les années qui ont précédé la mise en œuvre du PAC, la plupart des APL ne prévoyaient pas de ressources PF dans leur budget. La société civile et les organisations non gouvernementales ont entrepris des actions de sensibilisation budgétaire dans 90 des 169 districts de Tanzanie, à l'aide du programme national d'interventions essentielles pour la planification familiale, développé spécifiquement pour aider les équipes du Council Health Management (CHMT) à mieux planifier et budgétiser les interventions PF dans leur plans de santé. Le suivi annuel des budgets a permis d'obtenir des résultats remarquables en termes de budget alloué à la PF. Le nombre de districts incluant la PF à leur budget est passé de 26 en 2008 à 64 en 2013.

des organisations de société civile) fournit des informations et des orientations supplémentaires sur la manière de mener une sensibilisation budgétaire. L'outil « Eleven-Step Guide to Ensuring Public-Sector Contraceptive Financing and Expenditure » (Guide en onze étapes pour garantir le financement public de la contraception et le contrôle des dépenses) offre également des conseils pratiques étape par étape pour mener une sensibilisation budgétaire pour le financement de la contraception, établie d'après les expériences des pays. Vous trouverez des indications supplémentaires sur la sensibilisation à la planification familiale dans les documents du « Advance Family Planning Advocacy Portfolio ».

CLÉ 4: SUIVRE LES RÉSULTATS DE PERFORMANCE

La mise en œuvre d'un système de suivi des performances est une composante essentielle de la phase de réalisation. Ce système permet une prise de décision éclairée pour améliorer la performance de mise en œuvre et les efforts de mobilisation des ressources, et facilite l'adaptation du plan et l'apprentissage. Le suivi des performances du PAC est un processus cyclique et continu qui repose sur trois éléments : (1) *Évaluation* – suivre et examiner les résultats et les flux de ressources (attributions et dépenses) par rapport au plan ; (2) *Décision* – utiliser ces informations pour prendre des décisions éclairées et tirer des enseignements ; et (3) *Action* – mettre en œuvre des mesures préventives/correctives, par exemple garantir la disponibilité des ressources et faire respecter les droits fondamentaux de la PF. L'outil « Suivi des résultats de performance du PAC » décrit le suivi des performances dans le cadre du PAC. Cet élément clé concerne les facteurs qui font obstacle à une réalisation efficace du plan, y compris l'absence de processus de gestion des performances et le manque de responsabilisation pour le suivi (**Encadré 1**). Voici des recommandations qui peuvent être appliquées pour surveiller efficacement les résultats de performance.

- a. *Définir les cibles et les indicateurs.* Pendant la phase de développement du PAC, les indicateurs (qui mesurent le changement souhaité) et les cibles (estimations indicatives des résultats à atteindre grâce à l'intervention) doivent être définis pour chaque résultat visé. Les documents Family Planning/Reproductive Health (FP/RH) Indicators Database (Base de données des indicateurs de la planification familiale/santé de la reproduction (FP/SR)) et Track20 offrent une liste exhaustive des indicateurs validés les plus utilisés pour l'évaluation des programmes de PF/SR. L'outil « Orientations pour l'Élaboration d'une Stratégie Technique pour les Plans d'Application Chiffrés de Planification Familiale » donne des informations complémentaires sur la définition des cibles et des indicateurs.
- b. *Déterminer les principaux indicateurs de performance.* Si le suivi vise à regrouper de manière logique différents types de données relatives aux indicateurs afin de permettre un examen exhaustif, ce processus peut entraîner une surcharge d'informations et s'avérer laborieux. Au lieu de contrôler toutes les données, il est préférable de déterminer les principaux indicateurs de performance (PIP) qui s'avèrent utiles pour les établir les rapports et prendre les décisions. Identifier et se mettre d'accord sur le type d'informations nécessaire, comment elles vont être utilisées et par qui est une première étape indispensable pour déterminer les PIP. Généralement, les informations du suivi des performances sont utiles à plusieurs égards, notamment : étayer la planification, la coordination et les prises de décisions concernant la réalisation du plan ; remplir les obligations en matière de rapports (aux gouvernements, aux bailleurs de fonds et par rapport aux engagements internationaux) ; servir de base aux démarches de sensibilisation (budgétaire et politique) ; et mieux comprendre les lacunes de mise en œuvre et de ressources afin d'orienter la mobilisation des ressources. Les PIP doivent être définis pendant la phase d'élaboration du PAC, lorsque des indicateurs sont attribués aux résultats ; toutefois, il est également possible de les définir au cours de la phase de réalisation. Veuillez vous référer aux « Orientations pour l'Élaboration d'une Stratégie Technique pour les Plans d'Application Chiffrés de Planification Familiale » pour en savoir davantage sur les éléments auxquels il faut prêter attention lors de la mise au point des indicateurs, y compris la faisabilité de la collecte des données et la qualité de ces indicateurs.

Pour être utiles aux prises de décision, les PIP doivent inclure quatre catégories – l'objectif, les résultats, les produits et les apports — en conformité avec le cadre de résultat du PAC. FP2020 a sélectionné une série d'indicateurs fondamentaux destinés aux pays pour leur permettre d'établir des rapports et de suivre l'avancement de leur initiative. Les pays peuvent utiliser ces indicateurs pour apprécier l'état d'avancement par rapport à leurs objectifs. Pour mesurer les résultats et les produits, envisagez de prioriser les nombreux résultats inclus dans le PAC en sélectionnant les indicateurs qui permettent de mesurer les

priorités stratégiques – c'est-à-dire, les domaines prioritaires pour la mise en œuvre, l'attribution des ressources financières et le suivi des performances du PAC. L'outil « Orientations pour l'Élaboration d'une Stratégie Technique pour les Plans d'Application Chiffrés de Planification Familiale » fournit des informations supplémentaires sur les priorités stratégiques. Concernant les indicateurs de produits, vous pouvez utiliser les PIP qui servent à mesurer les ressources, aussi bien humaines que financières, allouées à la PF. Par exemple : part de dépenses par rapport aux objectifs du plan annuel ; dépenses annuelles pour la PF couvertes par le budget national du gouvernement ; dépenses annuelles couvertes par les sources de financements ; répartition géographique des investissements/dépenses ; pourcentage de prestataires de PF dans les lieux

de prestation : et nombre de lieux de prestation. Pour plus d'informations concernant les PIP, voir : « Developing and Using Key Performance Indicators: A Toolkit for Health Sector Managers » (*Développer et utiliser les indicateurs de performance : boîte à outils à destination des responsables du secteur de la santé*)

Suivre les progrès annuels vers les objectifs de PF. Le suivi de la réalisation du PAC doit être associé à des informations concernant les progrès accomplis pour atteindre le(s) objectif(s) du PAC – c'est-à-dire le résultat ultime visé par le PAC. Parmi les paramètres de suivi, on peut citer le taux de prévalence de la contraception, la demande satisfaite et les besoins non satisfaits. FP2020 a sélectionné des indicateurs fondamentaux permettant de suivre l'avancement de l'objectif et d'établir des rapports. Les données utilisées par ces indicateurs peuvent provenir de diverses sources, notamment les enquêtes démographiques sanitaires réalisées tous les cinq ans, les enquêtes de PMA2020, les statistiques des services, ou d'autres sources. L'outil d'évaluation de la planification familiale est une importante ressource qui utilise une nouvelle méthodologie pour générer des estimations annuelles par la modélisation et l'utilisation de plusieurs sources de données. Cet outil est disponible sur le site Track 20.

- C. *Développer un système de collecte, d'analyse et de communication des données.* Après avoir identifié et s'être entendu sur les indicateurs à utiliser pour suivre les résultats, il faut développer un système permettant de collecter, d'analyser et de communiquer les données relatives aux performances. Ce système doit décrire comment et où

ENCADRÉ 7 Suivi des performance en Tanzanie

Au cours de la première année du PAC, un mécanisme de suivi de la performance, suivant un processus cyclique de type "planifier-agir-évaluer", a été mis en place et comprenait : (1) la collecte et l'analyse de données trimestrielles sur les engagements de ressources, les dépenses et les résultats obtenus au cours du trimestre précédent auprès de toutes les parties en charge de la mise en œuvre ; et (2) l'examen des données et l'élaboration de recommandations pour les plans futurs. L'outil de suivi des ressources, des activités et des résultats, simple et au format papier, a d'abord été utilisé, puis fut remplacé par l'outil numérique CIP Performance Monitoring Database. Ce système permet de suivre et de produire des rapports sur la quantité de ressources dépensée, la mise en œuvre des activités, et les résultats par rapport aux indicateurs et objectifs définis dans le NFPCIP. Les données de prestation de service sont également recueillies grâce au système de gestion des informations de santé (SGIS). Les données de ressources et de résultats collectées chaque trimestre sont partagées et discutées lors de la journée de réunion semestrielle des acteurs de mise en œuvre de la PF. Les décisions et recommandations issues de ces réunions sont intégrées au programme de travail des NFPWTG pour assurer le suivi. À ce jour, six réunions semestrielles ont été organisées, consacrées entièrement à l'examen de l'avancement du PAC. Des décisions clés ont été prises au cours de ces réunions, entraînant des modifications considérables du plan. Par exemple, en 2013, le NFPCIP a été mis à jour pour réorganiser les priorités stratégiques et ajuster les objectifs en fonction de l'expérience des deux premières années de mise en œuvre ; la distribution des ressources a également été déplacée des régions avec un fort taux de prévalence contraceptive (TPC) vers les régions avec un faible TPC.

3 Veuillez noter que les tableaux de bord et les feuilles de résultats sont utilisés de manière interchangeable mais comportent es différences importantes. Les feuilles de résultats contiennent des mesures ou PIP et des indicateurs d'alerte (symboles vert, jaune ou rouge offrant une vue d'ensemble de la performance d'une mesure). Les tableaux de bord, quant à eux, fournissent une série de diagrammes, graphiques et tableaux représentant les PIP.

les données seront collectées, et à quelle fréquence. Après analyse, les données de performances pourront être présentées de manière simple et concise sous la forme de tableaux de bord, de feuilles de résultats ou d'infographies. Ces outils permettent d'exposer les informations concernant les indicateurs dans une série de tableaux, de cartes et de graphiques faciles à interpréter, qui laissent la place aux recommandations et aux décisions concernant les mesures à prendre pour améliorer les performances. Ces outils donnent également des indications des tendances dans le temps. Vous pouvez télécharger un exemple de tableau de bord de PAC ici (bientôt disponible). Track 20 a mis au point un processus systématique d'analyse et de communication des données. Pour en savoir plus sur ce processus, veuillez consulter le guide « Suivre les résultats de performance du PAC » (*bientôt disponible*).

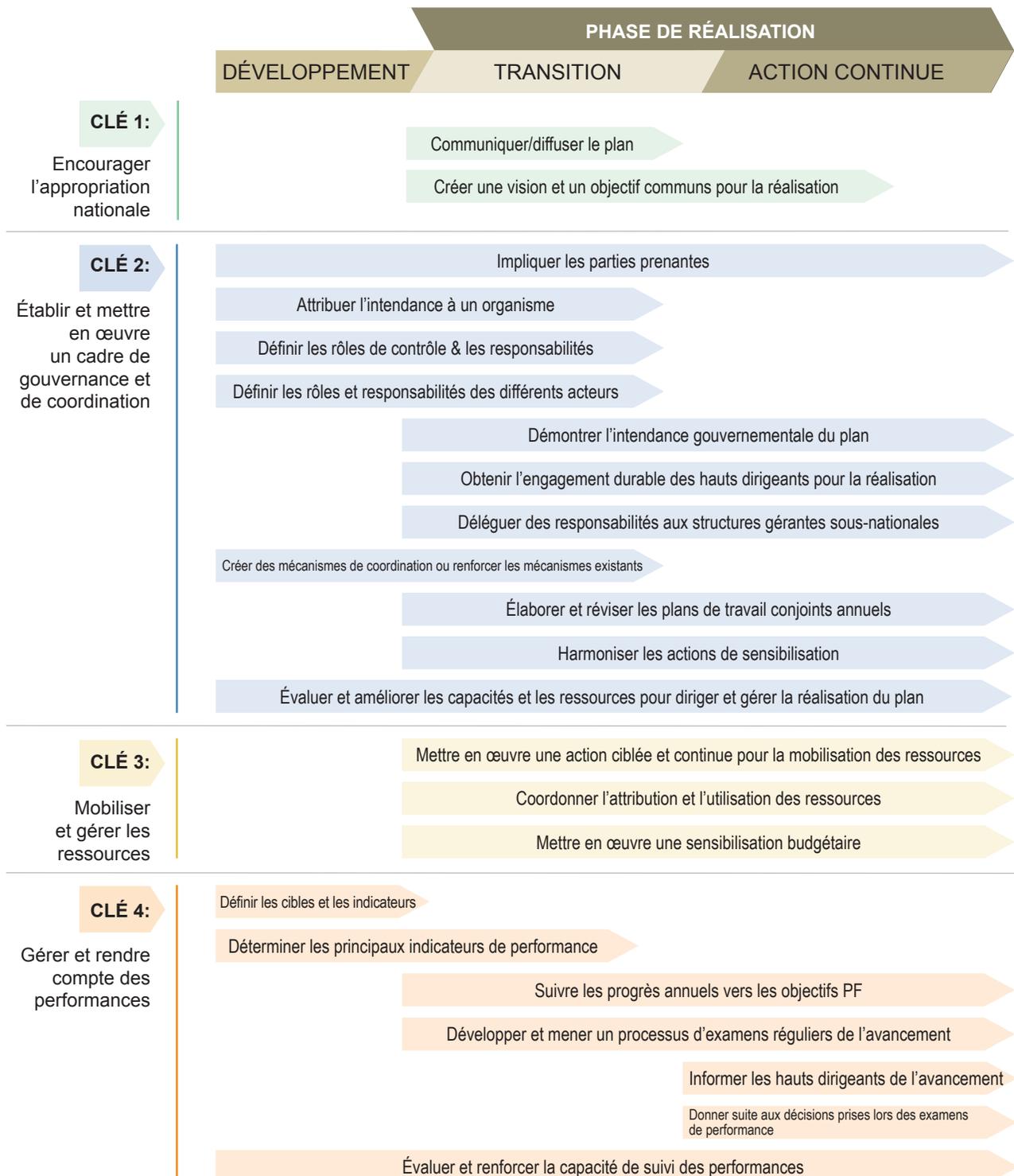
- d. *Mettre en place des processus d'examen régulier de l'avancement.* Les parties prenantes de premier plan doivent examiner à intervalles réguliers les données et rapports relatifs à la performance produits dans le cadre du processus de suivi afin de s'assurer que les objectifs de performance annuels sont surveillés, aussi bien en ce qui concerne la performance du programme que la mobilisation des ressources. Ces examens de l'évolution doivent également être l'occasion d'examiner la feuille de route de la réalisation du PAC qui précise comment, par qui et quand doivent être menées les interventions discrètes et les activités. Les plateformes d'examen peuvent prendre la forme de réunions trimestrielles ou semestrielles entre les parties prenantes, au cours desquelles les données analysées seront examinées et débattues et des décisions seront prises concernant les ajustements nécessaires dans la mise en œuvre des activités. Par exemple, les données de performance peuvent révéler la mise en œuvre de nombreuses activités de création de la demande, par rapport à un trop petit nombre d'activités visant renforcer ou à élargir l'accès aux services (par exemple développement des lieux de prestation des services). Cela peut entraîner un déséquilibre entre une forte création de demande sans les mesures d'approvisionnement adéquates pour répondre à cette demande, ce qui nécessite des ajustements. Dans un système de coordination efficace, pourtant, ces déséquilibres seraient identifiés très tôt, lors du processus de planification annuelle du travail. Il est également bon de réaliser une évaluation intermédiaire du plan pour voir s'il est nécessaire de mettre à jour/de réviser le plan dans son ensemble.
- e. *Informers les hauts dirigeants de l'avancement.* Pour impliquer de manière continue les hauts dirigeants gouvernementaux (par exemple, les hautes instances du Ministère de la santé) et maintenir la visibilité du PAC, envoyez des rapports d'avancement à intervalles réguliers (par exemple, tous les six mois). Vous pouvez également organiser des réunions, examiner les principaux jalons et les difficultés, et demander leur avis. Les outils visuels – comme les tableaux de bord, les feuilles de résultat ou les infographies décrits plus haut – qui offrent une vue rapide et exhaustive du niveau de performance peuvent être utiles dans la communication avec les hauts dirigeants.
- f. *Donner suite aux décisions prises lors des examens de performance.* Les examens réguliers sont importants pour le suivi des performances, mais ils seront moins utiles s'il n'y a pas de suite donnée aux décisions prises. Par conséquent, pour achever le cycle, les résultats des décisions prises lors des réunions d'examen doivent faire l'objet d'un suivi. Souvent, les décisions sont prises sans accord sur la façon dont elles vont être mises en œuvre afin d'aboutir au changement souhaité. Il est donc également important d'attribuer les responsabilités et d'élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre de ces décisions. Il peut s'agir de mesures de suivi réalisées sur d'autres plateformes en dehors des réunions semestrielles. Par exemple, les GATPF et sous-groupes formés pour chaque domaine technique du PAC, comme indiqué à la rubrique Clé 2, peuvent être des plateformes adaptées pour donner suite aux décisions. Les plans d'action pourront alors être élaborés et suivis de manière régulière.
- g. *Évaluer et renforcer la capacité de suivi des performances.* Il est essentiel d'avoir des données utiles, fiables et accessibles pour mesurer et suivre les résultats. Il est tout aussi indispensable d'avoir un SGIS performant, ainsi que la capacité de suivre et de rendre compte des ressources et de la réalisation du plan. Les écarts de capacités et de ressources doivent être évalués et des efforts visant à renforcer ces capacités doivent être intégrés au processus de réalisation du PAC. L'outil « Track20 Rapid Assessment Tool » (*outil d'évaluation rapide Track20*) peut être utilisé pour évaluer la capacité d'enregistrement et de communication des analyses de données et de l'utilisation des informations de performance des indicateurs PF ; il peut également servir de base aux efforts de renforcement des capacités dans ce domaine.

RÉFÉRENCES

- Beer M, Eisenstat RA. The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*. 2000; 41 (4): 29-40.
- Becher JD. Operational alignment: Bridging the gap between strategy and execution. *Business Performance Management*. 2005; 3 (1): 11-16.
- Bhuyan A, Jorgensen A, Sharma S. Taking the pulse of policy: The policy implementation assessment tool. Washington, DC: Futures Group, Health Policy Initiative, Task Order 1; 2010. Available from: http://futuresgroup.com/files/publications/Taking_the_Pulse_of_Policy.pdf
- Brinkerhoff D. Accountability and health systems: Overview, framework, and strategies. Bethesda, MD: The Partners for Health Reformplus Project, Abt Associates Inc.; 2003.
- Canoutas E, Hart L, Zan T. Eight strategies for research to practice. Research Triangle Park, NC: FHI 360; 2012. Available from: <http://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/eight-strategies-for-research-to-practice.pdf>
- Chetty T. The drivers and inhibitors of strategy execution. Pretoria, South Africa: University of Pretoria; 2011. Available from: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04042011-144401/unrestricted/dissertation.pdf>
- Engaging innovative advocates as public health champions. Research Triangle Park, NC: FHI; 2010. Available from: <http://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/engaging-innovative-advocates-as-public-health-champions.pdf>
- Kaplan RS, Norton DP. The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Boston: HBS Press; 2008.
- Lasway C, Madsen EL, Maiga M. Translating FP CIPs into action: The case of Senegal and Tanzania. Presentation at the CIP Experts Meeting, FP2020; 2014.
- Hrebiniak LG. Making strategy work: Leading effective execution and change. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: FT Press; 2013.
- Li Y, Guohui S, Eppler MJ. Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. In: Mazzola P, Kellermanns FW, editors. Handbook of research on strategy process. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited; 2010.
- Matta NE, Ashkenas RN. Why good projects fail anyway. *Harvard Business Review*. 2003; 81 (9): 109-114.
- Rozner S. Developing and using key performance indicators: A toolkit for health sector managers. Bethesda, MD: Health Finance & Governance Project, Abt Associates Inc.; 2013. Available from: <https://www.hfgproject.org/wp-content/uploads/2014/10/03-Developing-Key-Performance-Indicators.pdf>
- U.S. Government Interagency Paper on Country Ownership. U.S. Government: Global Health Initiative; 2012. Available from: <http://www.ghi.gov/principles/docs/ownershipInteragencyPaper.pdf>
- Zulu Eliya, Murunga V, Oronje RN, Zulu EM. Africa on the move! The role of political will and community in improving access to family planning in Africa. Washington, DC: Wilson Center; 2012. Available from: <http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/AFIDEP.pdf>

Annexe 1

Liens entre les éléments clés et les différentes phases du PAC



Annexe 2

Liste de vérification pour la réalisation du PAC

Objectif : Cette liste de vérification vise à faciliter l'auto-évaluation et la réflexion concernant les facteurs qui favorisent la réalisation du PAC. Elle constitue également un guide de référence rapide des aspects à considérer pendant la phase de réalisation. Elle s'appuie sur les quatre éléments clés du cadre de réalisation du PAC.

Utilisateur visés : Cette liste de vérification peut être utilisée par le groupe de travail PAC impliqué dans la phase de développement du PAC, afin d'en préparer et d'en planifier la réalisation. Elle peut également être utilisée par l'organisme désigné pour gérer le PAC et/ou pour que le GATPF évalue si les éléments clés sont en place pour faciliter la mise en œuvre.

Comment l'utiliser : Dans l'idéal, cette liste de vérification doit être utilisée par un groupe dont les membres pourront apporter leur contribution individuelle. Le groupe pourra ensuite compiler et débattre des résultats et discuter des mesures à prendre. Tout critère qui reçoit une majorité de mentions « amélioration nécessaire » mériterait d'être examiné de plus près et/ou d'être discuté par les membres du groupe. Un modérateur peut aider à arbitrer la discussion et à aboutir à une décision concernant les mesures à prendre.

Critère	Fonctionne bien	Amélioration nécessaire	Absent	Action requise
Clé 1 : Faciliter l'appropriation nationale				
<ul style="list-style-type: none"> Il existe un engagement actif d'un large éventail de parties prenantes qui remplissent différents rôles dans la réalisation du PAC. 				
<ul style="list-style-type: none"> Après le lancement officiel, le PAC a été communiqué et diffusé à un large éventail de parties prenantes à différents niveaux (y compris aux niveaux sous-nationaux) à l'aide de différents moyens de communication. 				
<ul style="list-style-type: none"> Les parties prenantes partagent une vision commune en faveur du PAC comme principal moteur des mesures prises pour atteindre l'objectif de PF. 				
<ul style="list-style-type: none"> Les parties prenantes se reconnaissent dans un ensemble de principes et/ou de valeurs communes (implicites ou explicites) qui oriente leurs décisions, l'attribution des ressources et la mise en œuvre des activités. 				
<ul style="list-style-type: none"> Des chefs de file sont impliqués pour promouvoir la réalisation du PAC. 				
<ul style="list-style-type: none"> Les parties prenantes partagent la responsabilité de défendre activement le plan au nom du pays et/ou des partenaires afin d'obtenir plus de visibilité politique, de soutien et de ressources pour réaliser le PAC. 				

ANNEXE 2 — Liste de vérification pour la réalisation du PAC (suite)

Critère	Fonctionne bien	Amélioration nécessaire	Absent	Action requise
CLÉ 2 : Établir et mettre en œuvre un cadre de gouvernance et de coordination				
<ul style="list-style-type: none"> Des rôles précis de reddition des comptes sont attribués à un organisme gouvernemental spécifique. 				
<ul style="list-style-type: none"> Un service/département spécifique de l'organisme gouvernemental est responsable du PAC, et un interlocuteur est désigné pour assurer la direction/supervision du PAC. 				
<ul style="list-style-type: none"> D'autres employés gouvernementaux sont également affectés à la réalisation du PAC (par exemple, pour diriger différents domaines techniques ou fonctionnels comme le suivi, la mobilisation des ressources, etc.) 				
<ul style="list-style-type: none"> Les rôles respectifs des différents services/départements au sein et en dehors de l'organisme désigné, jugés indispensables à la réalisation du plan, sont décrits dans le PAC ou les autres mécanismes, comme les mandats ou les protocoles d'accord. 				
<ul style="list-style-type: none"> Le rôle des dirigeants sous-nationaux, et la façon dont ils seront impliqués dans la réalisation du PAC, doivent être clairement stipulés. 				
<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement fait des déclarations publiques, prend des décisions politiques, et/ou prend des mesures qui affichent clairement son engagement envers le PAC. 				
<ul style="list-style-type: none"> Il existe un solide mécanisme de coordination reconnaissant les aspects nationaux et sous-nationaux du système, auquel participent régulièrement et efficacement les parties prenantes. 				
<ul style="list-style-type: none"> Les rôles et responsabilités des partenaires sont harmonisés pour atteindre les objectifs collectifs. 				
<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs des cadres/platformes de coordination partenaires existants sont mis en adéquation pour poursuivre les ambitions du PAC. 				
<ul style="list-style-type: none"> Il existe un lien évident entre les démarches/projets des partenaires et les résultats visés par le PAC. 				
<ul style="list-style-type: none"> De solides relations de travail ont été établies avec les organismes gouvernementaux. C'est-à-dire que les relations ont évolué d'une « connaissance » des rôles respectifs à une relation de « travail » avec des mandats définis. 				
<ul style="list-style-type: none"> Les programmes et démarches de sensibilisation sont coordonnés et collaborent à faire progresser les ambitions du PAC. 				
<ul style="list-style-type: none"> Les partenaires travaillent ensemble en vue d'améliorer l'efficacité de mise en œuvre des activités. 				
<ul style="list-style-type: none"> L'organisme désigné a la capacité et les ressources (financières, humaines et technologiques) pour mener et gérer de manière efficace la réalisation du plan. 				

ANNEXE 2 — Liste de vérification pour la réalisation du PAC (suite)

Critère	Fonctionne bien	Amélioration nécessaire	Absent	Action requise
CLÉ 3: Mobiliser et gérer les ressources financières				
<ul style="list-style-type: none"> • Une action de mobilisation des ressources active et engagée est en place et prend en compte une large base de financement. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Les mécanismes visant à constater chaque année les écarts de ressources et à prioriser les activités en fonction des écarts identifiés sont en place. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires de développement coordonnent activement leur action avec le gouvernement — et les uns avec les autres — pour harmoniser et synchroniser les affectations de ressources aux activités du PAC. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires de développement et le gouvernement examinent et coordonnent les priorités de financement. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Les dépenses réelles en ressources sont comparées aux besoins en ressources du PAC. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Une sensibilisation budgétaire est entreprise et informée par les démarches de suivi de ressources et de performance du PAC. 				
CLÉ 4: Suivi des résultats de performance				
<ul style="list-style-type: none"> • Il existe un système de suivi actif et performant des performances du PAC. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il une feuille de route séquentielle et définie dans le temps des activités ? 				
<ul style="list-style-type: none"> • L'avancement de l'objectif PF au niveau de la population est suivi annuellement. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Des réunions d'examen conjoint de l'avancement des parties prenantes sont organisées et des décisions sont prises pour adapter la mise en œuvre des activités. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Les hauts dirigeants sont régulièrement informés de l'avancement de la réalisation du PAC. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Les décisions visant à améliorer la performance de mise en œuvre sont enregistrées, suivies et, lorsque des mesures sont nécessaires, sont appliquées ; les résultats des décisions sont également communiqués aux parties prenantes. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Il existe des capacités et des ressources locales (financières, humaines, technologiques) pour suivre efficacement la réalisation du plan. En leur absence, des actions sont entreprises pour renforcer ces capacités. 				

Annexe 3

Modèle de matrice de diffusion

Public	Objectif de diffusion	Activité	Supports de communication	Calendrier			
				Jan	Fév	Mar	Avr
Partenaires de développement	Comprendre le PAC et les ressources nécessaires	Assister aux réunions entre bailleurs de fonds et présenter le PAC	Présentation	X			
Administration sanitaire du district	Comprendre le PAC, les ressources nécessaires et les rôles	Convoquer des réunions régionales et présenter le PAC Soutenir les équipes du district dans le développement des plans d'action de leurs districts respectifs	Présentation Brochures	X	X		
Ministère de l'éducation	Comprendre le PAC, les rôles et la collaboration	Se rendre au Ministère de l'éducation pour présenter le PAC	Présentation		X		
Ministère de la planification / Ministère des finances	Comprendre le PAC, les rôles et la collaboration	Se rendre dans les ministères pour présenter le PAC	Présentation Brochures	X			
Secteur privé	Comprendre le PAC, les ressources nécessaires, les rôles et la collaboration	Convoquer des réunions et présenter le PAC	Présentation Brochures		X		

Annexe 4

Modèle de plan de travail annuel conjoint

(Adapté du modèle de plan de travail annuel de la Tanzanie)

RÉSULTATS PAC, ANNÉE 1, 2013-2014				PLAN DE TRAVAIL ANNUEL, ANNÉE 1, 2013-2014				ÉCARTS DE MISE EN OEUVRE	
Résultats/Produits	Activités d'intervention	Objectif annuel de performance, AN 1	Estimation du budget annuel	Organisation responsable	Description de l'activité	Couverture géographique (région)	Ressources prévues	Écart de performance ⁴	Écart de ressources (positif/négatif) ⁵
Résultat 1 : Couverture des services destinés aux jeunes au niveau des établissements et de la communauté est étendue									
1a: 750 fournisseurs sensibilisés et formés aux services destinés aux jeunes	1ai) Mise à jour et diffusion des directives et politiques pour les adolescents	Développement et diffusion des directives ASRH	45 000 \$	PAX	Examen/ révision & diffusion des directives ASRH	Nationale	35 000 \$	Aucun	10,000
	1a(ii) Informer 75 formateurs PF sur les stratégies clés des services destinés à la jeunesse (SDJ) et l'éducation par les pairs.	40 formateurs formés	125 000 \$	PAX, EGT	Former 15 formateurs PF aux SDJ	Nationale	75 000 \$	25	(45 000)
	1a(iii) Former 750 soignants à la prestation de SDJ, et notamment à éliminer les obstacles qui empêchent la prestation de services aux jeunes.	150 soignants formés aux SDJ	240 078 \$	JKB	Former 30 soignants aux SDJ	Iringa	74 000 \$	74	(76 078 \$)
				FAM	Former 46 soignants formés	Mara	90 000 \$		
1b: 2 000 pairs éducateurs recrutés, formés et aidés pour communiquer des informations de PF à leurs pairs	Recruter et orienter 2 000 pairs éducateurs pour promouvoir l'utilisation de la PF par les jeunes de la communauté	400 pairs éducateurs recrutés et formés	300 675 \$	PAX	Recruter et former 200 pairs éducateurs	Kigoma, Tabora	175 000 \$	200	(125 675 \$)
2a: Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication ciblant les jeunes	Réunion pour déterminer les mandats des consultants qui vont développer la stratégie de communication	Développement, publication et diffusion de la stratégie de communication		JKB	Élaboration et diffusion de la stratégie de communication	Nationale	0 \$	Diffusion	0

4 Écart de performance = Objectif à atteindre pour l'activité prévue – objectif de performance annuel

5 Écart de ressources = Ressources prévues pour l'activité – Budget annuel estimé pour l'activité