



Kit de Ressources du Plan d'Application Chiffré



Implication des Parties Prenantes dans les Plans d'Application Chiffrés de la Planification Familiale

Cadre en quatre étapes pour impliquer de manière significative les parties prenantes dans le processus de PAC

Produit par



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

Présentation du guide	4
À propos de ce guide	4
Destinataires du guide	4
Comment utiliser ce guide ?	4
Concepts d'implication des parties prenantes	5
Qu'est-ce qu'une partie prenante ?	5
Qu'est-ce que l'implication des parties prenantes ?	5
Pourquoi l'implication des parties prenantes est-elle importante ?	5
Cadre d'implication des parties prenantes	6
Étape 1 : ÉTUDE DE LA PORTÉE	6
Étape 2 : SCHÉMATISATION	7
Tâche 1 : Identification des parties prenantes potentielles	7
Tâche 2 : Analyse des parties prenantes	9
Tâche 3 : Classement des parties prenantes	11
Étape 3 : PLANIFICATION	13
Étape 4 : GESTION	14
Annexes	14
Annexe 1 : Concepts additionnels d'implication des parties prenantes	14
Annexe 2 : Modèle d'étude de portée de l'implication	16
Annexe 3 : Modèle de matrice des parties prenantes	17
Annexe 4 : Modèle de plan d'implication des parties prenantes	18
Annexe 5 : Liste de contrôle de l'implication des parties prenantes	20
Liste de figures, encadrés et tableaux	
Figure 1 : Cadre d'implication des parties prenantes	6
Figure 2 : Cartographie des parties prenantes	10
Encadré 1 : Niveaux de participation dans l'implication des parties prenantes	7
Encadré 2 : Quelques parties prenantes de la planification familial	8
Tableau 1 : Approches et méthodes d'implication des parties prenantes	12

Présentation du guide

À propos de ce guide

Ce guide fait partie d'une série d'outils contenus dans le dossier de ressources du plan d'application chiffré (PAC). Il vise à fournir des orientations et des outils pratiques et systématiques sur les modalités d'implication significative et de gestion des parties prenantes dans les trois phases du processus d'élaboration des PAC : planification, développement et exécution.

Ce guide offre tout d'abord un aperçu des concepts d'implication des parties prenantes, y compris la manière dont une implication efficace des parties prenantes peut contribuer à la réussite des PAC. Il guide ensuite l'utilisateur tout au long du processus d'implication en quatre étapes :

Étape 1 : Étude de la portée : déterminer la portée de l'engagement

Étape 2 : Schématisation : choix des parties prenantes de premier plan

Étape 3 : Planification : création d'un plan d'implication des parties prenantes

Étape 4 : Gestion : gestion du processus d'implication

Des informations supplémentaires sur le processus PAC sont disponibles [ici](#).

Destinataires du guide

Ce guide a été élaboré pour les équipes de travail des PAC et pour les individus qui sont directement impliqués dans les PAC. Les rôles spécifiques des différents membres des équipes de travail PAC dans la gestion de l'implication des parties prenantes sont répartis comme suit :

- Au cours de la phase de planification, le chef de file du PAC est responsable de l'implication des parties prenantes.
- Au cours de la phase de développement (une fois que l'équipe PAC est formée), le chef de projet chargé du processus de développement complet du PAC gère l'implication des parties prenantes.
- Pour finir, au cours de la phase d'exécution, l'agent de coordination gouvernemental désigné chargé de la coordination des parties prenantes gère le processus d'implication.

Des informations détaillées concernant les rôles et responsabilités des membres de l'équipe PAC au cours de la phase de développement sont disponibles [ici](#).

Comment utiliser ce guide ?

Les concepts et stratégies de ce guide sont fondés sur les meilleures pratiques d'implication des parties prenantes, ainsi que sur les expériences en termes de planification, de développement et d'exécution des PAC dans plus de 12 pays. Toutefois, il n'existe pas de modèle unique applicable à toutes les situations d'implication des parties prenantes — le processus décrit dans ce guide peut et doit être adapté aux besoins spécifiques des différents pays, parties prenantes et situations. L'assurance d'une implication adéquate nécessite de faire preuve de discernement et de poser les bonnes questions pour déterminer les moyens les plus adaptés d'impliquer les parties prenantes.

Concepts d'implication des parties prenantes

Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

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. Chaque sous-groupe de population visé par le plan (p. ex., les jeunes, les femmes atteintes du VIH/SIDA, les femmes des milieux ruraux, les femmes vivant avec un handicap) doit être représenté.

Qu'est-ce que l'implication des parties prenantes ?

L'implication des parties prenantes est le processus systématique et stratégique d'identification et d'intégration des individus, groupes et organismes dans les phases de planification, de développement et d'exécution du PAC. Pour réussir la mise en œuvre du PAC, il faut reconnaître les intérêts, les influences et les contributions de ces parties prenantes. Sans une implication significative des parties prenantes, un PAC a peu de chance de réussir. Vous trouverez plus d'informations sur les concepts fondamentaux de l'implication des parties prenantes en **Annexe 1**.

Pourquoi l'implication des parties prenantes est-elle importante ?

Le principal objectif de l'implication des parties prenantes est de favoriser la mise en place d'un plan conduit par le gouvernement mais orienté vers la nation. Un plan orienté vers la nation est un plan dans lequel toutes les parties prenantes partagent la responsabilité et la responsabilisation du plan, en particulier lorsqu'une grande diversité de ressources financières et techniques est nécessaire pour atteindre les objectifs d'une nation. Par conséquent, même si le gouvernement est aux commandes, il est important que le processus de développement soit réellement inclusif et informé par diverses parties prenantes du pays, pour garantir une mise en œuvre réussie du plan. Par exemple, un plan qui impliquerait uniquement le gouvernement, les bailleurs de fonds et les organisations non gouvernementales — et qui exclurait donc les parties prenantes comme la société civile ou le secteur privé — ne reconnaîtrait pas le rôle essentiel joué par l'ensemble des acteurs et risque de contribuer de manière insuffisante aux objectifs nationaux.

Idéalement, au cours du processus de PAC, toutes les parties prenantes doivent travailler en collaboration pour repositionner la planification familiale en termes de politique, de programme et de prestation de services et pour coordonner et mettre en œuvre une stratégie de planification familiale uniforme. Lorsqu'ils sont bien coordonnés, ces acteurs majeurs peuvent concentrer leur dynamique, leurs ressources et leur énergie sur un même objectif. Cela permet d'améliorer les performances du programme, d'optimiser l'utilisation efficace des ressources limitées et de faciliter le partage des informations pour résoudre les problèmes éventuels.

Astuce : Puisque le regroupement concerne tout type de parties prenantes, celles-ci peuvent avoir des attentes, des intérêts et des préoccupations différentes concernant le PAC. Une implication significative des parties prenantes nécessite de reconnaître ces différences et d'être capable de les gérer efficacement dans le temps. Une implication précoce, ciblée et continue des parties prenantes donnera lieu à des stratégies, des programmes et des services mieux planifiés et mieux informés, car elle permet de rationaliser leur développement, de faciliter une prise de décision en cohérence avec les réalités du terrain et de garantir la coopération et la convergence d'intérêts des parties intéressées.

Cadre d'implication des parties prenantes

L'implication efficace des parties prenantes suit un cadre systématique en quatre étapes : l'étude de la portée, la schématisation, la planification et la gestion (Figure 1). Ces mesures commencent lors de la phase de planification du PAC, mais doivent être sans cesse ajustées tout au long du processus de PAC. Cet ajustement est nécessaire pour répondre aux objectifs uniques et obtenir les résultats souhaités en termes d'implication des parties prenantes à chaque phase du PAC. L'autre raison de la nécessité d'un ajustement est que les intérêts, les préoccupations, les attentes et les niveaux d'engagement des parties prenantes peuvent évoluer avec le temps.

Figure 1 : Cadre d'implication des parties prenantes



Étape 1 : ÉTUDE DE LA PORTÉE

La première étape d'une implication efficace des parties prenantes consiste à énoncer explicitement les objectifs et résultats souhaités de l'implication de ces parties dans le contexte spécifique (p. ex., historique, politique, géographique ou culturel). La portée de l'implication qui en découle permettra de concentrer les futures actions de gestion et de planification des parties prenantes. La portée de l'implication peut couvrir les trois phases du PAC, ou les deux premières phases uniquement.

Pour développer les objectifs et les résultats souhaités de cette implication, le chef de projet (ou un autre membre de l'équipe désigné possédant une bonne compréhension du contexte national) consulte le gouvernement du pays. Cette consultation peut consister en une rencontre unique ou en plusieurs rencontres. Elle peut prendre la forme d'une réunion des parties prenantes ou d'entretiens individuels avec les hauts responsables gouvernementaux.

Des exemples d'objectifs d'implications sont présentés ci-après et sont expliqués plus en détail en **Annexe 2**. La présentation du PAC est un outil utile dans ces deux exemples.

Exemple 1: *Garantir la participation gouvernementale au PAC.* Dans certains pays, le fait que les parties prenantes connaissent et soutiennent un PAC ne suffit pas. Le premier objectif sera alors de garantir leur adhésion.

Exemple 2: *Faire comprendre aux parties prenantes les raisons du PAC (p.ex., établir le « quoi » et le « pourquoi » du PAC).* Dans certains cas, le gouvernement peut avoir approuvé le développement d'un PAC, sans que les parties prenantes soient informées de cette démarche.

Questions à poser pendant la consultation :

1. **Qu'espère-t-on obtenir en impliquant les parties prenantes ?**

2. **À quel niveau doit-on impliquer les parties prenantes ?**

Le niveau de participation peut varier en cours de processus (voir encadré 1). Généralement, le niveau de participation des parties prenantes dans le processus du PAC est collaboratif, de façon à obtenir un plan pertinent et propre au pays.

3. Dans quelle mesure faut-il impliquer le grand public ?

Par exemple, faut-il consulter le grand public et comment ?

4. Dans quelle mesure les parties prenantes doivent-elles être impliquées dans la prise de décisions ?

Par exemple, quelles parties prenantes doivent participer aux prises de décision ? Et à quel moment du processus de PAC ?

5. De quelles ressources (financières et humaines) disposons-nous pour le processus d'implication ?

En fonction du niveau de participation, les coûts et l'investissement en temps de l'implication des parties prenantes peuvent être élevés.

6. Quelles sont les plateformes existantes pour l'implication des parties prenantes ?

Par exemple, si un pays possède des groupes de travail techniques pour la planification familiale, alors l'implication peut s'appuyer sur les structures existantes et actives.

Encadré 1 Niveaux de participation dans l'implication des parties prenantes

INFORMER : Il s'agit d'une communication est à sens unique, du groupe de travail aux parties prenantes, visant à informer sur l'avancement du processus d'élaboration du PAC ; aucune contribution n'est sollicitée.

CONSULTER : Les parties prenantes peuvent donner leur avis et faire des suggestions mais n'ont pas de pouvoir décisionnel.

COLLABORER : Les parties prenantes participent activement au processus, y compris aux prises de décision.

Étape 2 : SCHÉMATISATION

La deuxième étape de l'implication des parties prenantes consiste à choisir les principaux acteurs à impliquer dans le processus de PAC. Il s'agit d'identifier les parties prenantes potentielles, d'analyser leur niveau d'intérêt, leurs préoccupations et leur capacité à influencer sur les résultats du processus PAC, puis de les classer selon leur niveau d'engagement. Cette mesure favorise l'engagement stratégique en garantissant que sont réunis les bons participants et qu'aucun groupe n'est exclu par inadvertance.

Tâche 1 : Identification des parties prenantes potentielles

Le chef de projet, en collaboration avec le groupe de travail PAC, dresse la liste des individus, groupes et organismes pertinents qui pourraient être impliqués dans le processus PAC.

À l'aide de la portée de l'implication établie en phase 1, le chef de projet s'assure que le processus d'identification des parties prenantes est ciblé et pertinent. Par exemple, si les ressources pour l'implication des parties prenantes sont limitées, il faudra peut-être insister sur l'implication de quelques parties prenantes qui représentent les populations mentionnées dans les engagements du pays. Si l'étude de la portée stipule que le grand public doit être impliqué, cela devra être pris en compte dans le plan d'implication. De plus, le fait que le PAC se limite au secteur sanitaire ou s'inscrive dans une démarche multisectorielle permettra de juger de la nécessité d'identifier des parties prenantes en dehors du secteur sanitaire.

L'encadré 2 liste différents types de parties prenantes qui sont généralement impliquées dans la planification familiale. Cette liste peut servir de point de départ pour identifier vos parties prenantes potentielles (conformément à la question 6 de l'étape 1).

Suite à la collaboration entre le chef de projet et le groupe de travail PAC, d'autres candidats pourront être identifiés à l'occasion de consultations, de suggestions d'autres parties prenantes, d'appels publics à la participation, ou des études documentaires réalisées dans le cadre de l'analyse de situation.

Une fois que toutes les parties prenantes potentielles ont été identifiées, il faut créer une matrice des parties prenantes (**annexe 3**). Les coordonnées (c.-à-d. nom, adresse, email et numéro de téléphone) et les raisons de

l'inclusion (c.-à-d. a des intérêts dans le PAC) de chaque partie prenante doivent être enregistrées dans cette matrice.

Questions facilitant l'identification des parties prenantes concernées :

- 1. Quels individus ou groupes jouent un rôle ou ont un intérêt dans le PAC ?**
Par exemple, quelles populations sont mentionnées dans les engagements du pays?
- 2. Qui prend les décisions concernant les problèmes de planification familiale dans le pays, et qui va valider le PAC final ?**
- 3. Qui peut influencer sur les décisions ?**
Par exemple, dans certains cas, les associations professionnelles agissent en tant que conseillers techniques du Ministère de la Santé et peuvent avoir une influence considérable sur les décisions techniques, notamment en ce qui concerne la délégation des tâches (p.ex., qui peut délivrer quel type de contraception).
- 4. Qui (individus ou organismes) va être potentiellement concerné par les résultats ?**
- 5. Qui fournit (ou va probablement fournir) des ressources pour l'exécution du PAC ?**
- 6. Qui peut ralentir ou mettre fin au projet ?**
Par exemple, travailler avec les autorités de réglementation pour obtenir l'approbation d'une politique ou l'enregistrement d'un produit peut prendre du temps ; le fait de les impliquer dès le début peut les aider à mieux comprendre la nécessité d'accélérer la procédure d'approbation.
- 7. Qui est exclu et pourrait n'avoir pas été pris en compte ?**
Par exemple, les populations marginalisées ou vulnérables, comme les professionnelles du sexe ou les personnes vivant avec le VIH, ont-elles été prises en compte ?
- 8. Qui est directement responsable de la mise en œuvre du PAC ?**
- 9. Qui a participé à la résolution des problèmes de planification familiale par le passé ?**

Encadré 1 Quelques parties prenantes de la planification familiale

Membres du Parlement

Gouvernement central

Ministère de la Santé, Ministère des Finances, Ministère de l'éducation, Ministère de la planification, Ministère de la Jeunesse, Ministère de la parité

Gouvernement sous-national

Organismes de santé publique

Autorités de santé, Centrales d'achat de médicaments, Bureau des statistiques, Organismes de recherche

Partenaires du développement/bailleurs de fonds

Secteur privé (à but non lucratif)

Organisations non gouvernementales, Groupes de société civile

Secteur privé (à but lucratif)

Conseils religieux et juridiques

Associations professionnelles

Associations de gynécologie-obstétrique, Associations de sages-femmes et d'infirmières, Associations de pharmaciens

Établissements de formation initiale ou continue

Prestataires, superviseurs, administrateurs des installations

Membres/organisations de la communauté locale (y compris les populations vulnérables comme les jeunes)

Tâche 2 : Analyse des parties prenantes

Le but d'une analyse des parties prenantes est d'évaluer l'importance des principaux individus, groupes et organismes susceptibles d'intervenir dans la réussite du PAC à toutes les étapes. Les deux composantes principales d'une analyse des parties prenantes sont la collecte d'information concernant les parties prenantes et la création d'une cartographie des parties prenantes, un exercice visuel qui vous aidera à mieux comprendre les points de vue des parties prenantes et leur pertinence dans le processus PAC. Avec ces informations, vous serez en mesure de classer les parties prenantes (étape 2, tâche 3) que vous choisirez d'impliquer dans le processus PAC, en tenant compte du temps et des ressources disponibles.

Collecte d'informations concernant les parties prenantes

L'équipe d'assistance technique doit recueillir des informations concernant le domaine d'affiliation, l'expertise, les attentes, les préoccupations, les intérêts et le niveau d'engagement de chaque partie prenante. Cela peut être fait lors de la réunion de lancement du développement du PAC ou pendant l'analyse de la situation, dans le cadre des consultations initiales des parties prenantes. L'équipe d'assistance technique doit ensuite travailler en collaboration avec l'équipe de travail PAC pour mieux comprendre le point de vue des parties prenantes et leur pertinence dans le processus de PAC. Toutes les informations recueillies peuvent être ajoutées à la matrice des parties prenantes que vous avez créée lors de l'étape 2 tâche 1 (**Annexe 3**).

Questions que doivent examiner l'équipe d'assistance technique et l'équipe de travail PAC :

1. Quel est le niveau d'influence de la partie prenante ?

Le niveau d'influence fait référence à l'étendue de l'autorité et de l'influence (directe ou indirecte) sur la réussite du PAC, y compris son autorité positionnelle, son pouvoir financier ou son pouvoir de persuasion sur les décideurs.

2. Quelle est l'étendue des apports potentiels de la partie prenante ?

Par exemple, est-ce que la partie prenante possède des informations, une expertise ou des ressources (actuelles ou potentielles) qui permettraient de faciliter le développement et l'exécution du PAC ? Quels points de vue ou quelles expériences spécifiques à sa communauté apporte la partie prenante dans la conversation ?

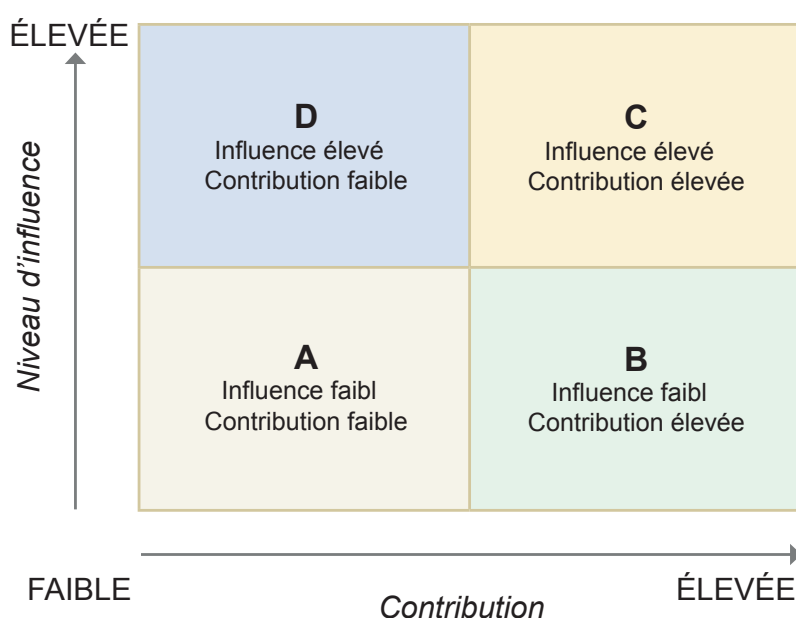
3. Quel est le niveau d'engagement de la partie prenante ?

Quel est le rôle de l'organisation dans l'exécution du PAC ? Quel est le degré d'investissement de la direction de l'organisation dans l'exécution du PAC ? Quels seront les effets du changement associé au PAC sur l'organisation (c.-à-d., augmentation de la transparence des budgets et dépenses, impact sur les performances, amélioration de la coordination) ?

Créer une cartographie des parties prenantes

Après avoir recueilli les informations concernant les parties prenantes, la tâche suivante consiste à créer une cartographie de ces parties prenantes (Figure 2). Il s'agit d'un exercice visuel et d'un outil d'analyse pour aider à déterminer dans quelle mesure les différentes parties prenantes pourraient être impliquées dans le processus PAC, en fonction de leur niveau d'influence et de leurs apports potentiels.

Pour créer une cartographie des parties prenantes, l'équipe d'assistance technique doit tout d'abord classer chaque partie prenante par niveau d'influence (élevé ou faible) et par niveau de contribution (élevé ou faible). Les parties prenantes sont ensuite placées dans le quadrant (groupe) correspondant sur la carte des parties prenantes : A, B, C ou D. Les parties qui appartiennent aux groupes B, C et D doivent être considérées comme les parties prenantes de premier plan, car elles ont une influence considérable, peuvent apporter des contributions significatives au processus de PAC, ou les deux.

Figure 2 : Cartographie des parties prenantes

Groupes des parties prenantes

Groupe A (influence faible, contribution faible)

Les parties prenantes de ce groupe, avec peu d'influence et peu d'importance pour les objectifs du PAC, peuvent faire l'objet d'une implication restreinte et ne sont pas prioritaires. À titre d'exemple, on peut citer les fournisseurs de matières premières (compagnies pharmaceutiques), les sociétés de technologie mobile et les agences de réglementation des médicaments.

Groupe B (influence faible, contribution élevée)

Ces parties prenantes sont d'une grande importance pour la réussite du PAC, mais ont peu d'influence. Cela signifie que des initiatives spécifiques seront nécessaires si leurs intérêts doivent être défendus. En raison de leurs contributions significatives, elles peuvent aider à la mise en œuvre du PAC et pourraient donc, dans certains cas, être valorisées davantage que les parties prenantes du groupe C. En fonction des objectifs d'implication, les parties prenantes de ce groupe peuvent par exemple appartenir au secteur privé.

Groupe C (influence élevée, contribution faible)

Certaines parties prenantes ont une forte influence, c'est-à-dire qu'elles peuvent influencer les résultats du PAC, mais leurs intérêts ne correspondent pas forcément aux objectifs généraux du plan. En fonction des objectifs d'implication, il peut s'agir des associations professionnelles, des organismes de recherche ou des membres du parlement.

Groupe D (influence élevée, contribution élevée)

Il semble que ces parties prenantes aient une forte influence sur le PAC et jouent un rôle important dans sa réussite. En conséquence, l'équipe d'assistance technique devra établir de bonnes relations de travail avec ces parties prenantes afin de garantir une coalition de soutien efficace pour le PAC. En fonction des objectifs d'implication, les parties prenantes de ce groupe peuvent être les hauts fonctionnaires des ministères, les partenaires de développement ou de mise en œuvre, y compris les organisations de société civile, et certains bailleurs de fonds.

Tâche 3 : Classement des parties prenantes

Il n'est pas pratique, et généralement pas nécessaire, d'impliquer tous les groupes de parties prenantes avec le même degré d'intensité tout au long du processus PAC. Il est possible d'économiser du temps et de l'argent en étant stratégique et clair sur ceux que vous allez impliquer et pourquoi et quand vous allez les impliquer. L'équipe d'assistance technique doit examiner de près la matrice des parties prenantes et la cartographie des parties prenantes afin de classer les parties prenantes pour l'implication.

Questions à prendre en compte lors du classement des parties prenantes :

1. Combien de parties prenantes doivent être impliquées ?

Le nombre de parties prenantes ne doit pas être arbitraire. Il doit se fonder sur une compréhension cohérente de l'objectif, du contexte et du niveau d'influence ou de contribution des parties prenantes. Le fait d'impliquer de trop nombreuses personnes risque de retarder le processus et d'augmenter les coûts, alors qu'impliquer trop peu de parties risque d'entraver l'adhésion et l'objectivité générales. La nomination de représentants pour chaque groupe de parties prenantes permet de garantir une large représentation avec un nombre optimal de personnes.

2. Qui choisit les parties prenantes ?

Parce que la sélection des parties prenantes peut avoir des conséquences politiques, le processus de sélection doit être aussi transparent que possible. Si c'est le groupe de travail du PAC qui prend les décisions, les raisons de la sélection doivent être clairement indiquées afin de répondre aux questions éventuelles concernant la sélection. Ainsi, dans l'idéal, les groupes de parties prenantes doivent nommer leurs propres représentants.

3. Quand impliquer les différentes parties prenantes ?

Avec une bonne planification et un accord entre les parties prenantes, des parties prenantes spécifiques pourront être impliqués uniquement aux étapes du processus qui les concernent le plus. Par exemple, les hauts fonctionnaires des ministères devraient être impliqués au début du processus PAC, être tenus informés au milieu du processus, puis être de nouveau impliqués vers la fin du processus afin d'entériner les décisions ou les recommandations des autres parties prenantes. Il n'est pas nécessaire de les impliquer à chaque étape. Viser une implication totale des hauts fonctionnaires risque de retarder le processus en raison des nombreuses autres priorités qui les retiennent.

Vous trouverez davantage d'informations sur le processus PAC, y compris les opportunités d'implication des parties prenantes à chaque étape du processus [ici](#).

Étape 3 : PLANIFICATION

La troisième étape de l'implication des parties prenantes consiste à élaborer un plan pour guider le processus d'implication des parties prenantes. Ce plan doit décrire en détails la manière dont vous allez impliquer les parties prenantes, y compris les approches générales, les méthodes d'implication spécifiques, les documents que vous allez utiliser et le calendrier de participation. Le plan doit également inclure les résultats souhaités de l'implication pour les quatre groupes de parties prenantes identifiés à l'étape 2, tâche 2. Un modèle de plan d'implication des parties prenantes est fourni en **Annexe 4**.

Composantes d'un plan d'implication des parties prenantes

Approches et méthodes

Il existe de nombreuses approches et méthodes participatives pour l'implication des parties prenantes. Il peut être utile d'utiliser différentes méthodes aux différentes étapes du processus PAC et avec les différents groupes de parties prenantes. Le tableau 1 répertorie diverses approches et méthodes qu'il est possible d'utiliser pour chaque groupe de parties prenantes. En outre, les différentes opportunités d'implication des parties prenantes dans le processus PAC sont décrites dans les rubriques précédentes. Une planification minutieuse est nécessaire pour s'assurer que les approches et les méthodes que vous adoptez sont

complémentaires et œuvrent de concert pour améliorer la réussite du processus global d'implication des parties prenantes.

Résultats souhaités

Les résultats souhaités que vous avez établis dans le cadre de l'étude de portée de l'implication (mesure 1) peuvent être adaptés à chaque groupe de parties prenantes. Comme certains résultats sont intangibles (par exemple le «sentiment d'identité commune parmi les parties prenantes»), il est utile d'établir des mesures concrètes qui permettront de les évaluer. L'annexe 2 donne des exemples des résultats souhaités pour chaque phase du PAC.

Ressources et responsabilités

Indiquer le personnel et les ressources qui seront alloués à la gestion et à la mise en œuvre de l'implication des parties prenantes au cours du processus de PAC. L'implication des parties prenantes peut être menée par divers organismes, mais une coordination de ces organismes est essentielle. Qui sera chargé de mener ces activités au sein de chaque organisme ? Quel budget a été alloué à ces activités ?

Calendrier

Fournir un calendrier présentant les dates auxquelles les diverses activités d'implication des parties prenantes auront lieu. Indiquer également quelles activités d'implication des parties prenantes seront intégrées à la feuille de route du PAC. Soyez réaliste sur la durée des activités, et prévoyez toujours plus de temps, plutôt que moins, pour la planification et pour laisser aux gens le temps de s'engager.

Logistique

Les processus participatifs nécessitent de nombreux arrangements pratiques, notamment pour mettre en place des documents d'information conviviaux et des lieux de réunion adéquats. Les présentations PowerPoint ou les fiches signalétiques (qui incluent les coordonnées de l'équipe d'assistance technique) sur le processus PAC doivent être facilement accessibles pour diffusion aux parties prenantes.

Tableau 1 | Approches et méthodes d'implication des parties prenantes

GROUPE	APPROCHE	MÉTHODE
Groupe A (Influence faible, Contribution faible)	Tenir informé	- Fiches signalétiques - Emails pour décrire l'avancée du processus de développement et ses résultats, y compris la manière dont les parties prenantes pourraient être impliquées - Sondage électronique pour recueillir des avis sur le PAC - Communiqué de presse
Groupe B (Influence faible, Contribution élevée)	- Idem groupe A, plus : - Travail avec les parties prenantes pour garantir que les besoins et préoccupations exprimés sont directement traduits dans le PAC	- Idem groupe A, plus : - Consultation spécifique des parties prenantes lors de l'analyse de situation pour recueillir les points de vue des parties prenantes - Appel à recommandations pour les interventions - Examen des interventions prévues
Groupe C (Influence élevée, Contribution faible)	- Idem Groupe B, plus : - Consulter sur les domaines d'expertise/de contribution spécifique - Engagement proactif	- Idem Groupe A, plus : - Consultations individuelles
Groupe D (Influence élevée, Contribution élevée)	- Idem Groupe C, plus : - Impliquer et consulter régulièrement - Participer aux prises de décisions sur les priorités stratégiques, à la sélection des interventions et à l'estimation des coûts	- Idem Groupe A, plus : - Participation au comité consultatif sur les stratégies ou au groupe de travail PAC - Réunions mensuelles d'examen de l'avancement - Participation aux consultations thématiques - Entretiens avec les informateurs clés, si non disponibles - Forums pour la recherche d'un consensus et la prise de décisions

Étape 4 : GESTION

La dernière étape pour une implication efficace des parties prenantes est la gestion du processus d'implication une fois le plan d'implication des parties prenantes mis en œuvre. La gestion de l'implication des parties prenantes est le processus de communication et de travail avec les parties prenantes visant à répondre à leurs besoins et à leurs attentes, faire face aux problèmes qui se présentent et favoriser une implication appropriée dans le PAC. L'examen et l'ajustement du plan d'implication des parties prenantes est une partie importante de ce processus.

Activités de gestion de l'implication des parties prenantes

- Impliquer les parties prenantes à des moments opportuns afin d'obtenir ou de confirmer leur engagement continu envers la réussite du PAC.
- Gérer les attentes des parties prenantes par la négociation et la communication, afin de garantir la réalisation des résultats souhaités de leur implication.
- Répondre aux préoccupations éventuelles qui ne sont pas encore devenues des problèmes et anticiper les problèmes futurs qui pourraient être posés par les parties prenantes.
- Clarifier et résoudre les problèmes qui ont été identifiés
- S'assurer que les parties prenantes tiennent leurs engagements vis-à-vis du processus PAC.
- Examiner et ajuster le processus d'implication.

Examen et ajustement

Un examen du processus d'implication des parties prenantes fournira aux acteurs concernés (et aux autres) les informations dont ils ont besoin pour déterminer si le processus est susceptible d'être, ou a été, une réussite et si les principes directeurs de l'implication des parties prenantes (c.-à-d., propriété et responsabilité partagées, inclusion et représentation, transparence) sont respectés. Bien que cet examen puisse être réalisé à tout moment du processus PAC, il peut être particulièrement utile au cours du passage de la phase de développement du PAC à la phase d'exécution.

Questions auxquelles doit répondre cet examen :

1. Y-a-t'il des résultats visibles?
2. Les parties prenantes sont-elles impliquées de la bonne manière ?

Vous trouverez en **annexe 5** une liste de vérification des éléments spécifiques pour vous aider dans ce processus d'examen. Une fois cet examen réalisé, vous pourrez apporter des modifications préventives ou correctives au plan d'implication des parties prenantes et les mettre en œuvre. Le plan d'implication doit rester fidèle aux objectifs souhaités pour chaque phase du PAC.

Annexe 1

Concepts additionnels d'implication des parties prenantes

Les trois principes directeurs de l'implication des parties prenantes

1. Propriété et responsabilité partagées

La propriété et la responsabilité de la réalisation des trois phases du PAC doivent être partagées entre toutes les parties prenantes, y compris le gouvernement, les partenaires de développement et de mise en œuvre et les autres parties prenantes nationales. Cela inclut le partage des responsabilités de promotion et d'application de la mise en œuvre du plan.

2. Inclusion et représentation

La représentation des parties prenantes doit être vaste et inclure des membres des secteurs public et privé et des membres de la communauté. Toutes les parties prenantes de premier plan doivent avoir la possibilité de contribuer aux décisions qui les concernent. De même, la correspondance ne doit pas toujours provenir du gouvernement ou des partenaires de développement et de mise en œuvre. Au contraire, le flux d'information doit être bidirectionnel et pouvoir provenir de toute partie prenante ayant des informations importantes à partager. Ce type d'inclusion et de représentation peut être encouragé par la création d'un environnement qui permet aux parties prenantes de participer à la planification, au développement et à l'exécution du plan.

3. Transparence

Les parties prenantes doivent être informées de manière exhaustive de l'objectif du PAC, du processus de développement et des bénéfices potentiels de la mise en œuvre de ce plan. Par exemple, si des changements institutionnels sont attendus à la suite du PAC, les parties prenantes doivent être informées des incidences qu'auront ces changements institutionnels sur leur travail ou leur accès aux services. Au cours de la phase d'exécution, les parties prenantes pourraient avoir besoin de partager des informations détaillées sur leurs projets, notamment le détail de leurs dépenses et de leurs résultats, afin de faciliter le suivi des performances et la responsabilisation.

L'implication des parties prenantes comme processus de changement

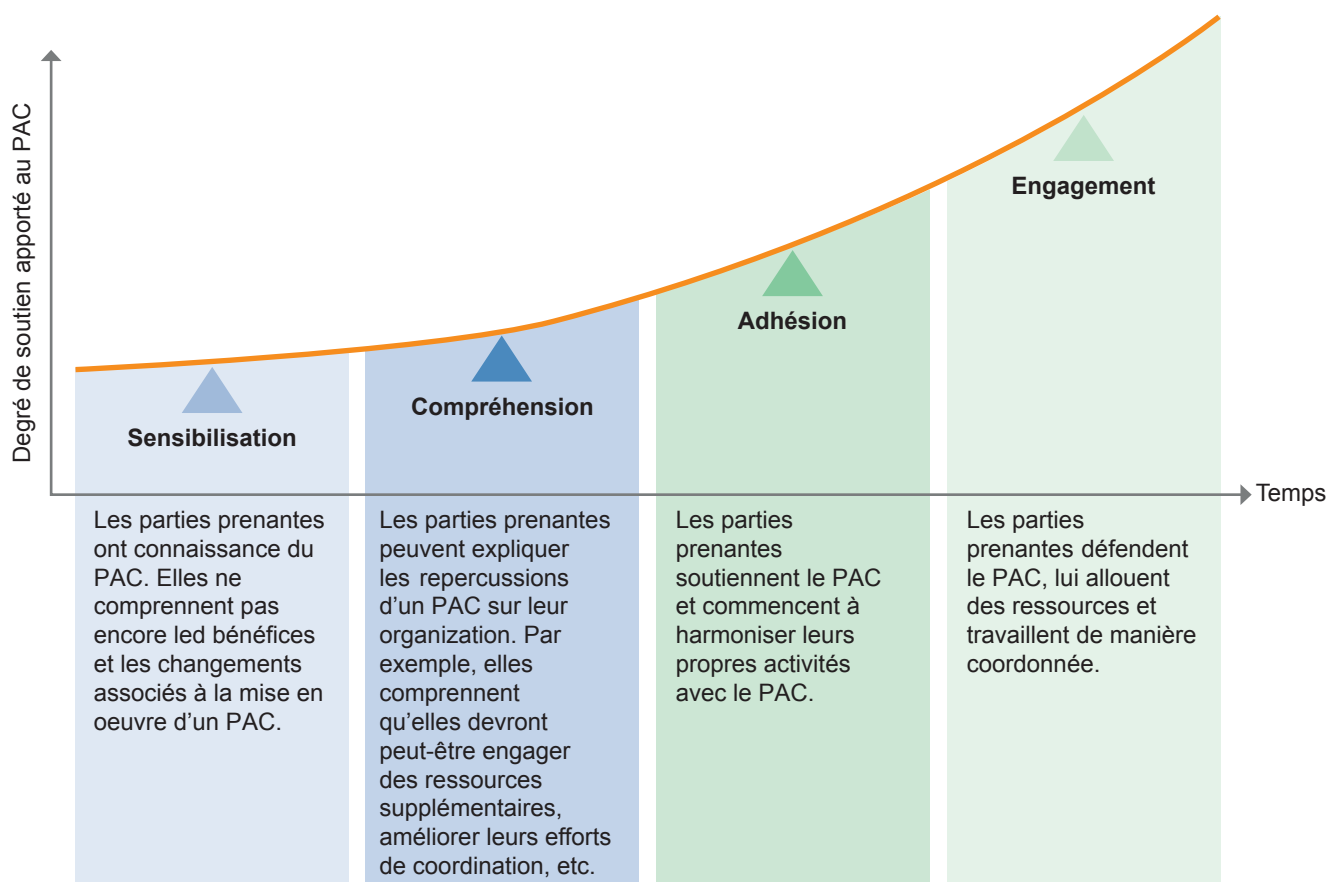
Il est souvent supposé à tort que l'adhésion au PAC par les parties prenantes est garantie dès le début du processus PAC et que cette acceptation reste uniforme tout au long des trois phases du PAC. En réalité, le PAC en lui-même est un processus de changement. Il représente une opportunité de changement de paradigme dans les efforts que fait un pays pour répondre aux besoins de planification familiale, de la situation actuelle du pays à la situation souhaitée (voir encadrés ci-dessous). Il ne s'agit pas d'un événement unique et il ne se produit de manière instantanée ou automatique, mais par le biais d'actions délibérées sur une continuité.

Il en va de même de l'acceptation des parties prenantes, qui doit être gérée efficacement au long des trois phases du PAC. Les experts de la gestion du changement utilisent une courbe d'engagement (voir figure ci-dessous) pour décrire les différentes étapes par lesquelles doivent passer les parties prenantes sur la voie de leur engagement. Avant que cet engagement ne soit obtenu, il est nécessaire de sensibiliser, d'accroître la compréhension et ensuite de susciter l'adhésion. Toutefois, le niveau de soutien des parties prenantes peut s'étioler à tout moment au cours du processus, c'est pourquoi la concrétisation d'une étape spécifique de la courbe ne garantit pas la réussite des étapes suivantes. Ce cadre permet de guider le processus d'implication des parties prenantes.

L'exécution chiffrée comme processus de changement

SITUATION ACTUELLE	SITUATION SOUHAITÉE
Le pays ne possède pas de plan ou possède un plan inexploité. Il n'existe pas de mécanisme de coordination des rôles et contributions des parties prenantes.	Le pays possède un plan actif dans lequel les parties prenantes mettent en œuvre des interventions et le gouvernement, les bailleurs de fonds et les partenaires de mise en œuvre dirigent l'attribution des ressources.
Il peut y avoir un groupe de travail technique actif pour la planification familiale, mais essentiellement pour partager des informations sur les activités.	Il existe un groupe de travail technique fonctionnel. Ses objectifs concordent avec l'exécution du plan, avec pour mandat clair de suivre le même plan et de rendre compte de ses résultats.
L'implication des parties prenantes est cantonnée au gouvernement, aux bailleurs de fonds et au partenaires de mise en œuvre. Les autres parties prenantes fondamentales sont sous-représentées.	Les parties prenantes participent largement à la planification et à la mise en œuvre des programmes, y compris aux prises de décisions.
Il n'existe aucun mécanisme solide pour contrôler les performances du programme, ou il n'est pas suffisant pour alimenter la planification et la coordination du plan.	Il existe des preuves attestant des progrès de l'exécution du plan, alimentées par un solide mécanisme de suivi des performances.
La transparence des fonds disponibles et utilisés pour le programme de planification familiale est sous-optimal pour toutes les sources.	Les parties prenantes sont informées des financements disponibles pour la mise en œuvre et de la manière dont ils peuvent être utilisés afin de générer des résultats.

Courbe d'engagement des parties prenantes



Annexe 2

Modèle d'étude de portée de l'implication

PHASE	OBJECTIFS	MESURES	RÉSULTATS SOUHAITÉS
Phase 1. Planifier	- Favoriser la compréhension parmi les parties prenantes des raisons du PAC - Garantir l'adhésion du gouvernement au PAC - Arriver à un accord des parties prenantes concernant l'objectif et la direction du PAC, y compris les investissements financiers, humains et les autres ressources - Identifier les problèmes et conflit potentiels par des efforts continus	- Identifier les parties prenantes de premier plan et générer une première matrice des parties prenantes - Consulter les parties prenantes de premier plan pour comprendre leurs intérêts, leurs préoccupations et leurs attentes - Organiser une réunion de lancement regroupant le groupe de travail PAC, l'équipe d'assistance technique, les partenaires de développement et les autres parties prenantes de premier plan	- Ressources engagées - Désignation de l'agent de coordination gouvernementale - Groupe de travail PAC constitué et impliqué dans les décisions d'accueillir une équipe d'assistance technique et d'approuver la feuille de route pour le développement du PAC - Accueil de l'équipe d'assistance technique - Feuille de route PAC élaborée et approuvée par le groupe de travail PAC
Phase 2. Développer	- Créer une conception commune du PAC - Tenir les parties prenantes informées des développements du PAC et de leurs conséquences possibles pour elles - Recueillir l'avis des parties prenantes sur le développement de la stratégie technique et l'évaluation des coûts - Promouvoir un cercle de responsabilité élargi concernant les décisions sur ce qu'il faut inclure au PAC - S'assurer que les préoccupations et les aspirations des parties prenantes sont comprises et prises en compte - Obtenir l'engagement des parties prenantes pour l'exécution du PAC	Développer, mettre en œuvre et superviser le plan d'implication des parties prenantes et de communication	- Compréhension claire des intérêts et des préoccupations des parties prenantes - Parties prenantes impliquées dans la priorisation et l'approbation - Les parties prenantes estiment être bien informées et comprennent le processus du PAC - Participation vaste et active des parties prenantes dans le processus du PAC - Direction sous-nationale impliquée et adhésion obtenue - Plus grande cohésion et sentiment d'identité commune parmi les parties prenantes - Plus grande visibilité du PAC au sein des ministères - Couverture médiatique du lancement du PAC - Ressources financières engagées pour la réalisation du PAC
Phase 3. Exécuter	- Idem Phase 2, plus : - Mise en place de moyens de communication plus ouverts pour favoriser la confiance et la transparence entre les parties prenantes - Mise en place de modalités de travail entre les parties prenantes fondées sur une responsabilité partagée et la responsabilisation mutuelle	- Révision, mise en œuvre et suivi du plan d'implication des parties prenantes - Encourager les parties prenantes à établir des plans de travail annuel communs pour le PAC - Mise en place de mécanismes de suivi des performances et de responsabilisation, et renforcement des mécanismes existants	- Idem Phase 2, plus : - Élaboration, coordination et suivi du plan de travail annuel commun - Plan entièrement mis en œuvre et supervisé par les parties prenantes nationales issues aussi bien du secteur privé que du secteur public - Regroupement de parties prenantes sous la forme de partenariats afin de promouvoir les objectifs nationaux plutôt que ceux des individus ou des organisations - Transparence des informations et des procédés - Mécanismes en place pour permettre aux parties prenantes d'apporter leur contribution et de donner leur avis - Partage des données de performance du PAC, lesquelles sont examinées conjointement, et actions préventives/correctives menées par les parties prenantes concernées

Annexe 4

Modèle de plan d'implication des parties prenantes

Groupe/Type**	Résultats souhaités	Méthodes	Calendrier (mois)						Qui est responsable ?
			1	2	3	4	5	6	
Groupe D									
Direction du Ministère de la santé (ministres, secrétaire permanent, directeur général)	• Approbation du PAC • Ressources engagées • Désignation de l'agent de coordination gouvernemental • Meilleure visibilité du PAC au sein des département/ services concernés du Ministère de la Santé	• Informer sur les évolutions du PAC, obtention des autorisations et conseils sur l'orientation stratégique du PAC • Consultation des coûts et notes explicatives correspondantes du PAC (haut niveau)	X		X		X		Responsable, département planification familiale/ Chef de projet
Bailleurs de fonds	• Participation aux consultations • Ressources pour le processus PAC • Engagements en matière de financement intégrés dans l'analyse des écarts	• Présentation du PAC au groupe de développement sanitaire (au début du processus de développement et avant le lancement)	X			X		X	Responsable, département planification familiale/ Chef de projet
		• Convoquer une réunion de consultation thématique pour les bailleurs de fonds	X						Équipe d'assistance technique/ Chef de projet
Partenaires de mise en œuvre	• Participation aux consultations • Ressources pour le processus PAC • Plan de travail annuel commun de la première année	• Informer de l'avancement du PAC à l'occasion de réunions trimestrielles • Préparer l'alignement des futurs plans de travail avec le PAC	X		X			X	Responsable, département planification familiale/ Chef de projet
		• Convoquer des réunions de consultation thématique en fonction du domaine d'expertise		X					
		• Organiser des ateliers pour développer, prioriser et prendre des décisions concernant les interventions			X	X			
		• Convoquer une réunion d'examen final/d'approbation						X	
Groupe C									
Centrales d'achat de médicaments	• Participation aux consultations • Projections du PAC pour les produits contraceptifs approuvés	• Consultations au cours de l'élaboration des projections concernant les produits du PAC	X	X					
		• Convoquer une réunion de consultation thématique			X				

** Peut également être détaillé par nom de partie prenante

Groupe/Type**	Résultats souhaités	Méthodes	Calendrier (mois)						Qui est responsable ?
			1	2	3	4	5	6	
Média	- Participation aux consultations - Comptes-rendus et communiqués des médias sur le PAC et les problèmes de planification familial	Encourager les médias à faire la promotion du PAC et des problèmes de planification familiale et leur donner des orientations	X				X		
Ministère de l'éducation, Ministère de la parité	- Participation aux consultations - Avis reçus concernant les questions multisectorielles du PAC	Consultation pour s'assurer que le développement et la mise en œuvre du PAC suivent une perspective multisectorielle	X		X				
Groupe B									
Jeunesse	- Participation aux consultations - Avis reçus concernant les questions relatives aux jeunes dans le PAC et comment y répondre au mieux	Convoquer à une réunion de consultation thématique	X			X			
		Utilisation des plateformes des réseaux sociaux pour susciter un débat sur la planification familiale parmi les jeunes	X			X			
Secteur privé	- Participation aux consultations - Réception des avis concernant les questions du secteur privé relatives au PAC et comment faire lever sur le secteur privé pour garantir des interventions à grande échelle et durables	Convoquer une réunion de consultation thématique	X						
Groupe A									
Compagnies pharmaceutiques et fournisseurs	- Compréhension du processus PAC - Réception des avis concernant les moyens de mobiliser les compagnies et les fournisseurs pour garantir la réussite	- Invitation à la réunion de lancement - Consultation en face-à-face - Mises à jour par courriel	X		X				
Agences de réglementation des médicaments	- Compréhension du processus PAC - Réception des avis dans le PAC concernant les moyens de mobiliser les agences de réglementation du médicament pour garantir la réussite	- Invitation à la réunion de lancement - Consultation en face-à-face - Mises à jour par courriel	X		X				

Annexe 5

Liste de contrôle de l'implication des parties prenantes

	Critères d'examen	s/o	O	N	Mesure corrective	Commentaires
Examen du processus de planification de l'implication	Preuve formelle de l'objectif et de la portée de l'implication					
	Processus d'identification des parties prenantes transparent et documenté					
	Diversité des types de parties prenantes incluses dans le plan d'implication des parties prenantes					
	Une analyse exhaustive des parties prenantes est menée dans les premières étapes du développement du plan PAC, au cours de laquelle les intérêts et les préoccupations des parties prenantes sont documentés					
	Le groupe de travail PAC est pleinement informé du plan d'implication et le soutient					
	Allocation des budgets et des ressources humaines nécessaire pour mettre en place un processus d'implication des parties prenantes réfléchi, dans le but d'atteindre les résultats souhaités					
	Utilisation de différents mécanismes pour impliquer les parties prenantes en fonction des besoins des parties prenantes (important pour les parties prenantes du groupe D)					
Examen de la mise en œuvre de l'implication	Les parties prenantes apportent leur contribution, discutent et se mettent d'accord sur les problèmes soulevés et les interventions adoptées pour le plan					
	Les parties prenantes participent au processus de prise de décision concernant les interventions prioritaires					
	Il existe un nombre optimal d'opportunités de participation de manière à offrir une plateforme de discussion et permettre la résolution conjointe des problèmes du plan					
	Les documents de préparation du PAC sont facilement accessibles par les parties prenantes					
	Le déroulement est le format des réunions doivent promouvoir un dialogue ouvert et un libre échange des idées et des points de vue					
	À l'aide d'un processus officiel, s'assurer que les parties prenantes comprennent et adhèrent au PAC avant l'approbation finale et le lancement					