



Kit de Ressources pour les Plans d'Action Nationaux Budgétisés



Gestion efficace de l'exécution des Plans d'action nationaux budgétisés

Considérations à l'intention des parties prenantes

Mai 2022

Produit par :



[FP2030.org/cip](https://fp2030.org/cip)

À propos de ce document

Ce document a été traduit par PROPEL Santé en 2023.

Avertissement

Health Policy Plus (HP+) est un accord de coopération de sept ans financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international aux termes de l'accord n° AID-OAA-A-15-00051, à compter du 28 août 2015. HP+ est mis en œuvre par Palladium, en collaboration avec Avenir Health, Futures Group Global Outreach, Plan International USA, Population Reference Bureau, RTI International, ThinkWell et White Ribbon Alliance for Safe Motherhood.

Ce manuel a été révisé par le groupe de travail technique national sur la planification familiale, et comprend des contributions techniques de Knowledge Success, Momentum Country and Global Leadership, et Track20.

Promouvoir les résultats et les effets à travers les leviers politiques et économiques (PROPEL) Santé est un accord coopératif de cinq ans, financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international sous l'égide de l'accord No. 7200AA22CA00023, qui a pris effet le 23 septembre 2022. PROPEL Santé est mis en œuvre par Palladium, en collaboration avec African Economic Research Consortium, Avenir Health, Population Reference Bureau, RTI International, Samasha Medical Foundation et White Ribbon Alliance.

Les informations fournies dans le présent document ne sont pas des informations officielles du gouvernement des États-Unis et ne reflètent pas nécessairement les points de vue ou opinions de l'Agence des États-Unis pour le développement international ou du gouvernement des États-Unis.

Contactez-nous

PROPEL Health
1331 Pennsylvania Ave NW, Suite 600
Washington, DC 20004
Téléphone : (202) 775-9680
policyinfo@thepalladiumgroup.com

Table des matières

Introduction	4
Public cible du présent document	5
Fonctions d'administration générale.....	5
Produire des informations.....	5
Formuler des orientations politiques stratégiques.....	6
Mettre en place des outils de mise en œuvre : pouvoirs, incitations et sanctions.....	7
Créer des coalitions et des partenariats.....	8
Veiller à ce que les objectifs politiques correspondent à la structure et à la culture de l'organisation	9
Garantir la responsabilisation	10
Références	11

Introduction

La communauté des acteurs de la planification familiale vise à maintenir et à approfondir les progrès réalisés dans le cadre de la Planification familiale 2020 (FP2020) en revitalisant un nouvel effort mondial dans l'initiative intitulée Planification familiale 2030 (FP2030). Comme auparavant, FP2030 aide les décideurs de tous les secteurs à prendre et à respecter des engagements utiles afin d'améliorer l'accès aux services de planification familiale et leur utilisation. Les Plans d'action nationaux budgétisés (PANB) constituent un outil essentiel pour aider les pays à traduire leurs engagements en actions. Une fois mis en place, ils sont destinés à orienter la mise en œuvre d'une stratégie de planification familiale qui soutiendra les objectifs nationaux dans ce domaine. Les PANB peuvent également constituer un outil efficace pour le plaidoyer politique et budgétaire. Leur élaboration est généralement dirigée par le gouvernement en collaboration avec un vaste éventail de parties prenantes issues de tous les secteurs.

En règle générale, c'est le ministère de la Santé qui prend en charge l'exécution des PANB, ce qui l'oblige à assurer une gestion solide et efficace. La gestion efficace de l'exécution des PANB est le rôle que jouent les gouvernements pour diriger les efforts déployés dans plusieurs secteurs en vue de s'assurer que toutes les parties prenantes s'acquittent de leurs responsabilités. Si la gestion efficace de l'exécution des PANB incombe en grande partie au ministère de la Santé, une gestion efficace requiert également de travailler avec des partenaires hors ministère qui disposent des compétences et capacités nécessaires.

Le [*Rapport sur la santé dans le monde 2000*](#) de l'Organisation mondiale de la Santé a mis en évidence pour la première fois la gestion efficace comme étant l'une des quatre fonctions essentielles des systèmes de santé. Les trois autres fonctions sont le financement, la génération de ressources et la prestation de services. La gestion efficace est définie comme la « prise en charge consciencieuse et avisée du bien-être de la population » (Organisation mondiale de la Santé, p. ix). Relevant en grande partie de la compétence des ministères de la Santé et exécutées en collaboration avec une diversité de parties prenantes, les six fonctions de la gestion efficace définies par Travis et al (2002) sont les suivantes :

- Générer des informations appropriées (judicieuses)
- Formuler des orientations politiques stratégiques
- Mettre en place des outils pour la mise en œuvre : pouvoirs, incitations et sanctions
- Bâtir des coalitions et des partenariats
- Assurer l'adéquation entre les objectifs politiques et la structure et la culture de l'organisation
- Garantir la redevabilité

Public cible du présent outil

L'objectif de ce guide est d'aider les ministères de la Santé et les groupes de travail PANB à assurer efficacement leur rôle de stewards des six fonctions susmentionnées afin de faire progresser l'exécution des PANB et d'atteindre leurs objectifs. Le présent document fournit aux groupes de travail PANB un certain nombre d'orientations de base sur ce que signifient les six fonctions de la gestion efficace pour l'exécution des PANB. Les ministères de la Santé et les groupes de travail PANB peuvent utiliser les questions de réflexion présentées dans la section suivante pour s'assurer que l'exécution des PANB tiennent compte des meilleures pratiques en gestion efficace. Le présent document peut compléter et améliorer l'utilisation de [la liste de vérification de la réalisation des PANB](#).

Ce guide correspond aux étapes 6 et 8 du processus en 10 étapes de planification, de développement et d'exécution des PANB et fait partie du [Kit de ressources pour le PANB](#) de FP2030.

Ce guide utilise la dénomination générique « Taskforce PANB » pour désigner le comité, l'organisme ou le groupe de travail chargé de mettre en œuvre et de superviser le PANB, conformément au document intitulé [Rôles et responsabilités de l'équipe de développement et exécution d'un PANB](#).

Fonctions de la gestion efficace

Générer des informations appropriées (ou judicieuses)

Cette fonction se rapporte à la capacité de *tous* les acteurs du système de santé - des secteurs public et privé - d'accéder aux informations dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs rôles respectifs et d'apporter les contributions attendues au système de santé ou, dans le cas d'espèce, aux composantes du programme de planification familiale (Travis et al., 2002). Dans le contexte des PANB, la génération d'informations appropriées incombe aux gouvernements, aux citoyens, à la société civile et aux prestataires de services. Pour les gouvernements, il s'agit de la capacité des ministères de la Santé à accéder à des informations sur l'état d'avancement de l'exécution des PANB et sur les éventuelles lacunes ou réussites majeures qui peuvent éclairer d'autres décisions liées aux programmes, aux stratégies et aux politiques. Pour les citoyens et la société civile, il s'agit de l'accès aux informations requises pour remplir leur rôle dans l'exécution des PANB (comme la fourniture de services et la création de la demande) et pour tenir le gouvernement et les prestataires redevables au suivi du contenu et de l'esprit des lignes directrices programmatiques des PANB. Pour les prestataires, il s'agit d'avoir accès aux informations nécessaires pour comprendre la manière dont le PANB peut faire évoluer leurs rôles et responsabilités, par exemple en raison de la mise à jour des protocoles de prestation de services et des mesures de qualité ou de la priorité accordée aux services adaptés aux jeunes.

Lors de l'exécution des PANB, il convient de se poser les questions suivantes sur la génération d'informations appropriées :

Questions	Commentaires et notes
<p>Le ministère de la Santé est-il en mesure de collecter des données et des informations pertinentes pour suivre les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs et des stratégies des PANB, y compris auprès d'autres ministères le cas échéant ? Dans quelle mesure les tendances actuelles et futures en matière de planification familiale s'alignent-elles conformément à celles incluses dans les PANB ? Existe-t-il des facteurs contextuels importants, tels que l'évolution des politiques, des normes ou des attitudes, qui influent sur l'utilisation des services de planification familiale ? Les bons acteurs politiques participent-ils à la mise en œuvre des PANB ? D'autres informations ou outils ou instruments politiques peuvent-ils être utilisés pour appuyer l'exécution des PANB ?</p>	
<p>Quels autres types de données et d'informations le ministère de la Santé peut-il et doit-il collecter pour appréhender pleinement l'état d'avancement des PANB ? Par exemple, en quoi consistent les activités d'exécution aux niveaux décentralisés ? Si le secteur privé joue un rôle dans l'exécution des PANB, fournit-il régulièrement des informations fiables ? Existe-t-il de nouvelles activités des donateurs qui peuvent être exploitées ? Que pourrait-on demander aux autres ministères ?</p>	
<p>Toutes les parties prenantes comprennent-elles l'objet des PANB ? Sont-elles en mesure d'accéder aux informations sur l'exécution des PANB ? Ont-elles la capacité d'utiliser ces informations dans leur rôle lié à l'exécution des PANB ? Dans la négative, comment les membres du mécanisme de coordination des PANB peuvent-ils améliorer la diffusion des informations ?</p>	

Formuler des orientations politiques stratégiques

Cette fonction se rapporte à la capacité des ministères de la Santé à définir de manière adéquate l'ensemble des grandes questions politiques, de formuler une vision correspondante sur la manière dont le système de santé devrait se développer et évoluer, avoir la capacité d'adapter les politiques et les stratégies en fonction du suivi des progrès accomplis (Travis et al., 2002). L'existence même d'un PANB témoigne de cette fonction dans la mesure où elle traduit l'utilisation des meilleures pratiques pour éclairer les orientations stratégiques, utiliser les éléments et données disponibles aux fins du suivi et encourager les parties prenantes à contribuer à l'élaboration du PANB, à sa mise en œuvre et à ses résultats. Dans le cadre de l'exécution d'un PANB, les ministères de la Santé doivent s'appuyer sur un suivi continu pour

adapter et actualiser les politiques et les stratégies afin de mieux répondre aux besoins des citoyens en matière de santé.

Lors de l'exécution des PANB, il convient de se poser les questions suivantes sur la formulation d'orientations politiques stratégiques :

Questions	Commentaires et notes
Le gouvernement réévalue-t-il les objectifs des PANB à moyen et à long terme à l'aide des informations générées, telles que les nouvelles données sur les pratiques prometteuses ou les tendances financières, et les objectifs évoluent-ils en s'alignant avec les changements dans les normes, valeurs et principes sociaux ?	
Les parties prenantes (publiques, privées et bénévoles) comprennent-elles leur rôle dans les différents aspects de l'exécution des PANB : financement, création de la demande, fourniture de services, génération de ressources, plaidoyer et la gestion efficace ? Les modalités de suivi des performances et de collecte de données sont-elles claires ? Que peuvent faire le gouvernement et les autres acteurs pour s'assurer que ces rôles et responsabilités soient clairement définis ?	
Le ministère de la Santé collabore-t-il avec les parties prenantes pour déceler les éventuelles lacunes politiques et autres dispositions institutionnelles susceptibles d'entraver la bonne exécution des PANB ? Élabore-t-il et met-il en œuvre des stratégies réalistes pour résoudre les problèmes détectés ?	
Le ministère de la Santé veille-t-il tout particulièrement à réévaluer les besoins en ressources (financières, humaines et en capital), à redéfinir les priorités en matière de dépenses de santé selon les besoins, et à communiquer avec les ministères des Finances afin de garantir l'exécution efficace des PANB ?	
Le ministère de la Santé tire-t-il parti et travaille-t-il avec d'autres ministères, le cas échéant, comme les ministères de l'Éducation, de la Jeunesse et de l'Égalité des genres, pour établir des liens entre l'exécution des PANB et d'autres politiques sectorielles ?	

Mettre en place des outils pour la mise en œuvre : pouvoirs, incitations et sanctions

Cette fonction se rapporte à la capacité des administrateurs d'«influencer sur le comportement des différents acteurs, de s'acquitter de leur mission et de s'assurer que les autres acteurs remplissent également leur rôle » (Travis et al., 2002, p. 6). Dans le contexte de l'exécution des

PANB, il peut être difficile de garantir que la Taskforce PANB ait la capacité d'inciter tous les acteurs à assumer leurs responsabilités, car l'exécution des PANB repose sur des mesures déployées aux niveaux national et infranational, au sein des secteurs public et privé et par différents ministères et secteurs, tels que ceux en charge de l'éducation, du travail et des finances.

Lors de l'exécution des PANB, il convient de se poser les questions suivantes sur la mise en place d'outils de mise en œuvre :

Questions	Commentaires et notes
La Taskforce PANB parvient-elle à inciter avec succès d'autres acteurs, à la fois au sein des autorités nationales et décentralisées et dans les différents secteurs, à assumer les rôles et responsabilités qui leur incombent tels qu'énoncés dans les PANB ?	
Le PANB ou les outils d'exécution du PANB définissent-ils clairement la manière dont les différents acteurs sont censés mener à bien leurs rôles et responsabilités, et comment ils sont censés communiquer entre eux ? Précisent-ils comment et quand les progrès seront suivis ? Le PANB définit-il clairement ce qui se passera si les acteurs ne s'acquittent pas de leurs fonctions comme décrites dans le PANB ? Le PANB définit-il clairement les récompenses, y compris les récompenses non monétaires, prévues à mesure que les objectifs sont atteints ? Toutes les parties prenantes sont-elles familiarisées avec ces dispositions ?	
Au fur et à mesure que les PANB sont exécutés, y a-t-il des rôles et responsabilités de la gestion efficace qui devraient être réattribués à un autre niveau ou à une autre organisation ?	
Les droits des utilisateurs des services de planification familiale sont-ils clairs pour toutes les parties prenantes ? ¹ Ces droits sont-ils respectés ? Dans la négative, quelles mesures peuvent être prises pour s'assurer que les droits des utilisateurs sont respectés de manière cohérente ?	

Bâtir des coalitions et des partenariats

Cette fonction se rapporte à la capacité des stewards d'approfondir et d'entretenir efficacement les coalitions et les partenariats nécessaires pour mener à bien leurs travaux (Travis et al., 2002). Dans le contexte de l'exécution des PANB, à condition que les coalitions et partenariats essentiels à leur application aient déjà été mis en place au cours

¹ Voir : FP2030, « Rights and Empowerment Principles for Family Planning » <https://www.fp2030.org/make-commitment/right-based-values/#rights-and-empowerment>

de la phase d'élaboration, il s'agit de la capacité de travailler efficacement au moyen de ces partenariats et d'en créer de nouveaux qui pourraient être nécessaires durant toute la période d'exécution.

Lors de l'exécution des PANB, il convient de se poser les questions suivantes sur la création de coalitions et de partenariats :

Questions	Commentaires et notes
Les coalitions et partenariats appropriés ont-ils déjà été mis en place pour accompagner l'exécution des PANB ? Est-il nécessaire de créer de nouvelles coalitions ou d'élargir les coalitions existantes pour appuyer le financement des PANB ou les campagnes, activités ou interventions de communication publique ?	
Au fur et à mesure de l'exécution des PANB, les stewards s'assurent-ils à ce que les membres des partenariats et des coalitions comprennent qu'ils apportent une plus-value, afin de les inciter à poursuivre leur engagement ?	
Existe-t-il des mécanismes permettant d'évaluer et de combler les lacunes de la stratégie en matière de partenariats pour l'exécution des PANB aux niveaux national et infranational ?	
Les points de vue des citoyens, en particulier ceux des jeunes et des femmes, sont-ils systématiquement intégrés dans les conversations à tous les niveaux de l'exécution des PANB ?	

Assurer l'adéquation entre les objectifs politiques et la structure et la culture de l'organisation

Cette fonction est axée sur les questions traditionnelles de développement organisationnel, à savoir : s'il existe des lignes de communication claires entre les parties prenantes et si la direction a créé une culture qui soutient le travail de l'équipe (Travis et al., 2002). Dans le contexte de l'exécution des PANB, cette fonction se rapporte à la structure et à la culture de la Taskforce PANB et des équipes chargées de la planification familiale aux niveaux national et infranational. Elle englobe également la capacité d'évaluer la relation entre la structure et la culture de l'organisation et d'évaluer les fonctions d'exécution, y compris les obstacles potentiels.

Lors de l'exécution des PANB, il convient de se poser les questions suivantes sur la mise en correspondance des objectifs politiques, de la structure et de la culture de l'organisation :

Questions	Commentaires et notes
<p>Le ministère de la Santé et la Taskforce PANB communiquent-ils efficacement ? La Taskforce PANB communique-t-elle efficacement avec ses membres ? Les membres communiquent-ils efficacement avec leur propre organisation quant aux progrès et au soutien nécessaire pour contribuer pleinement à la Taskforce ? La Taskforce PANB analyse-t-elle régulièrement les obstacles organisationnels ou en matière de communication à la réalisation des objectifs des PANB et y remédie-t-elle ?</p>	
<p>Les stewards infranationaux ont-ils mis en place des comités efficaces pour superviser l'exécution des PANB dans leur région ? Dans la négative, de quel type d'appui ont-ils besoin pour mettre en place et diriger ces mécanismes ?</p>	
<p>La culture de gestion aux niveaux national et infranational, y compris au sein du ministère de la Santé et de ses bureaux régionaux, soutient-elle les personnes œuvrant à l'exécution des PANB ? Par exemple, des plans de continuité des opérations ont-ils été mis en place pour faire face à la mutation du personnel, aux changements de dirigeants et aux changements parmi les alliances et les réseaux ? Existe-t-il un système d'archivage de routine ? L'accent est-il mis sur l'innovation et les récompenses en cas de bons résultats ?</p>	
<p>La Taskforce PANB atténue-t-elle les obstacles bureaucratiques et administratifs dans la mesure du possible ?</p>	

Garantir la redevabilité

Cette fonction se rapporte à la capacité des stewards de faire en sorte que tous les acteurs soient tenus redevables des engagements qu'ils prennent et de leurs actions (Travis et al., 2002). Les acteurs sont, entre autres, les secteurs public et privé, les bailleurs de fonds, les prestataires, les stewards et les citoyens (par exemple, les chefs religieux et les jeunes). Dans le contexte de l'exécution des PANB, il s'agit de s'assurer à ce que toutes les parties prenantes remplissent leurs rôles et responsabilités, maintiennent la transparence et ne se livrent pas à des pratiques de corruption. Cela implique que les stewards doivent tenir les acteurs redevables et la population tenant les stewards redevables.

Lors de l'exécution des PANB, il convient de se poser les questions suivantes sur la mise en place d'outils de mise en œuvre :

Questions	Commentaires et notes
<p>Quels mécanismes ont été mis en place pour garantir que les acteurs soient redevables et rendent compte de leur rôle dans l'exécution des PANB aux niveaux national et infranational ? Par exemple, les activités d'exécution des PANB sont-elles incluses dans les plans de travail de l'organisation ? Les activités sont-elles évaluées lors des réunions d'examen des PANB ? Les fonctions d'exécution des PANB sont-elles incluses et prises en considération dans le cadre du suivi des performances ?</p>	
<p>Si le PANB prévoit des contrats externes ou d'autres mécanismes de distribution de fonds publics à des acteurs non étatiques, existe-t-il des instruments extérieurs au ministère de la Santé, comme un bureau de l'inspection générale ou tout autre organe d'audit, qui peuvent favoriser la transparence et la redevabilité (le respect de l'obligation de rendre compte de la manière dont ces fonds sont dépensés) de ces fonds ?</p>	
<p>Existe-t-il des mécanismes de recours/règlement des griefs ou de retour d'information que le public peut utiliser pour signaler les problèmes en matière d'accès aux services de planification familiale ? Existe-t-il des mécanismes de redevabilité en dehors du gouvernement, tels que des organisations de surveillance ou des journalistes, qui peuvent contribuer à assurer le suivi des engagements en matière de planification familiale ? Qu'en est-il du rôle des élus, tels que les maires et les parlementaires, dans la supervision de l'exécution des PANB ?</p>	
<p>Les informations sur les outils et approches de redevabilité dans le cadre de l'exécution des PANB sont-elles rendues largement accessibles aux parties prenantes, y compris au public ?</p>	

Références

FP2030. « Rights and Empowerment Principles for Family Planning » : <https://www.fp2030.org/make-commitment/right-based-values/#rights-and-empowerment>.

Travis, P., D. Egger, P. Davies, et A. Mechbal. 2002. *Towards Better Stewardship: Concepts and Critical Issues*. Genève : Organisation mondiale de la Santé. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/339291/WHO-EIP-DP-02.48-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Organisation mondiale de la Santé. 2000. *Rapport sur la santé dans le monde 2000 : pour un système de santé plus performant*. Organisation mondiale de la Santé. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42282>.