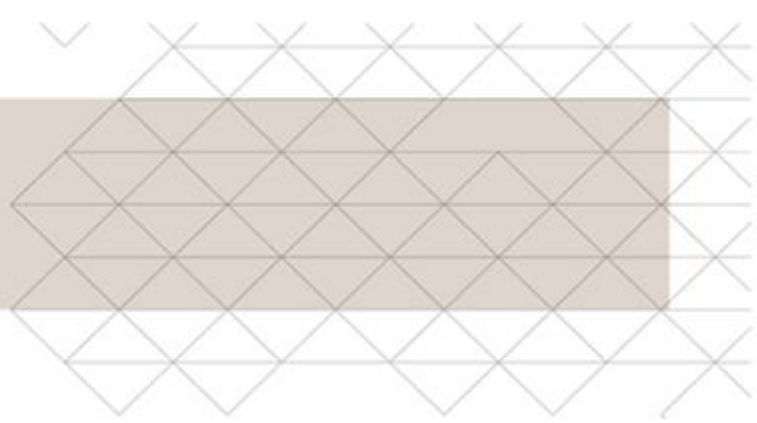




PLATEFORME AFRICAINE
COLLABORATIVE POUR
DES SOLUTIONS DE
FINANCEMENT DE LA SANTÉ



Analyse du modèle de partenariat entre organisations partenaires africaines locales

Février 2022

Joël Arthur Kiendrébéogo, Orokia Sory, Issa Kaboré, Charlemagne Tapsoba, Yamba Kafando



Ce rapport est rendu possible par le soutien du peuple américain à travers l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID). Le contenu de ce rapport relève de la seule responsabilité de Results for Development, Duke, Feed the Children, Amref, Synergos, RAME, RESADE, CERRHUD et UHF et ne reflète pas nécessairement les points de vue de l'USAID ou du gouvernement des Etats-Unis.

Remerciements

L'équipe en charge de l'étude remercie tous ceux qui ont apporté un appui ou une contribution quelconque à la réalisation de ce travail. Nous pensons particulièrement :

- aux collaborateurs du projet ACS, surtout ceux impliqués dans le développement des partenariats et la mise en œuvre des activités de « *recherche & apprentissage* », pour leur appui technique et administratif ;
- à tous les informateurs clés pour leur disponibilité et leur amabilité à répondre à nos questions/sollicitations.

Acronymes

ACS	<i>African Collaborative for Health Financing solutions</i> – Plateforme africaine collaborative pour des solutions de financement de la santé
AIP	<i>African Institutional Partner</i>
AMREF	<i>African Medical and Research Foundation</i> – Fondation Africaine pour la médecine et la recherche
CERRHUD	Centre de Recherche en Reproduction Humaine et en Démographie
CSU	Couverture sanitaire universelle
OPAL	Organisation partenaire africaine locale
R4D	<i>Results for Development</i>
RAME	Réseau Accès aux Médicaments Essentiels
RESADE	Recherche pour la Santé et de Développement
UHF	<i>Uganda Healthcare Federation</i> – Fédération ougandaise du secteur privé de la santé
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> – Agence des États-Unis pour le développement international

Sommaire

Remerciements.....	i
Acronymes	ii
I. Contexte et justification.....	I
II. Objectifs	I
1. Objectif général.....	I
2. Objectifs spécifiques.....	I
III. Méthodes	I
1. Cadre analytique.....	I
2. Type d'étude et période de collecte des données.....	2
3. Collecte des données.....	2
4. Analyse des données	3
5. Considérations éthiques et déontologiques	3
IV. Résultats	3
1. L'idée de mise en œuvre des échanges entre OPAL	3
2. Les activités préparatoires pour la mise en place des échanges entre OPAL	4
3. Le suivi et l'impact des échanges/apprentissages entre OPAL	6
4. La pérennité des activités d'échanges/apprentissages entre OPAL	7
V. Leçons apprises	7
VI. Recommandations.....	8
Annexes.....	9
Annexe 1 – Grille d'identification des besoins prioritaires et des compétences des OPAL (<i>AIP capacity building exchange – Worksheet on competencies and priority needs</i>) ..	9
Annexe 2 – Guide d'entretien pour les responsables du projet ACS au sein de R4D ...	10
Annexe 3 – Guide d'entretien pour les organisations partenaires africaines locales (OPAL)	12

I. Contexte et justification

La plateforme Africaine collaborative pour des solutions de financement de la santé (*African Collaborative for Health Financing Solutions – ACS*) est un projet quinquennal financé par l'USAID et mis en œuvre par *Results for Development (R4D)*. Ce projet couvre la période 2017-2022 et appuie les pays en Afrique subsaharienne pour stimuler les progrès vers la couverture sanitaire universelle (CSU). Conscient que la réalisation de la CSU relève d'un processus long et complexe et que le succès ne peut être atteint que sous la direction des pays africains eux-mêmes, R4D s'est très tôt associé à des experts Africains ayant une bonne connaissance des systèmes de santé des pays pour mettre en œuvre ses activités, et ce à travers des partenariats avec des organisations africaines locales. Le projet ACS, qui promeut l'apprentissage continu autour de la CSU, a souhaité que les organisations partenaires africaines locales (OPAL) avec lesquelles il collabore puissent aussi échanger et apprendre entre elles.

La motivation derrière les efforts du projet ACS pour faciliter les échanges entre les OPAL est non seulement de renforcer les capacités, compétences des institutions individuelles mais aussi de catalyser une complémentarité et une collaboration entre elles de sorte à former la trame d'un mouvement autonome d'assistance technique aux processus de CSU à travers le continent africain. Les échanges d'apprentissage entre OPAL ont porté sur de multiples thématiques et domaines et se sont appuyés autant que possible sur les expertises détenues par les OPAL. L'idée est que ces échanges entre OPAL et la consolidation de ce mouvement d'assistance technique puissent se poursuivre après la fin du projet ACS et ainsi constituer l'un de ses héritages qui continuerait à soutenir les efforts des pays africains dans leur marche vers la CSU.

Dans cette optique, il apparaît judicieux de faire un bilan de ces échanges entre OPAL en examinant de façon systématique leur mise en place, leurs forces et leurs faiblesses, ainsi que les leçons apprises. La présente étude s'inscrit aussi bien dans une logique d'autoévaluation et d'autocritique que dans une perspective de partage d'expériences avec d'autres acteurs actifs dans le domaine de la CSU en Afrique désireux d'entreprendre des initiatives similaires. Pour ce faire, notre démarche recueille et analyse les perspectives aussi bien des principaux animateurs des OPAL impliquées dans le projet ACS que des responsables du projet ACS.

II. Objectifs

1. Objectif général

Analyser les partenariats entre les OPAL dans le cadre du projet ACS.

2. Objectifs spécifiques

- Décrire le processus de développement des échanges entre OPAL.
- Identifier les défis et difficultés rencontrés, les facteurs facilitants ainsi que les leçons apprises de la mise en place de ces échanges entre OPAL.

III. Méthodes

1. Cadre analytique

Notre étude s'appuie sur un cadre d'analyse qui a été développé par le projet ACS pour faciliter et renforcer les échanges et les apprentissages entre les OPAL. Ce cadre montre quatre grandes étapes dans la mise en œuvre des échanges entre OPAL.

- La première étape est l'idée même de mise en place des échanges entre OPAL (étape « *Start* » sur la figure 1).
- Ensuite il y a l'étape préparatoire (« *Preparatory Phase* » sur la figure 1), qui comprend quatre sous-étapes : (i) la collecte des besoins/compétences des OPAL ; (ii) l'appariement préliminaire des OPAL pour les échanges d'apprentissage ; (iii) la

validation de l'appariement des OPAL ; (iv) la rédaction d'un plan d'apprentissage pour chaque OPAL.

- Après il y a l'étape de mise en œuvre (« *Implementation Phase* » sur la figure 1), qui consiste en l'organisation d'échanges d'apprentissage bidirectionnels et de symposiums (ou ateliers).
- Enfin, l'étape consistant en un suivi constant et des contrôles fréquents des apprentissages (« *Constant monitoring and frequent learning checks* » sur la figure 1). Cette étape est intimement liée à la précédente.

Learning Exchange: Reinforce Institutional Capacity among ACS AIPs

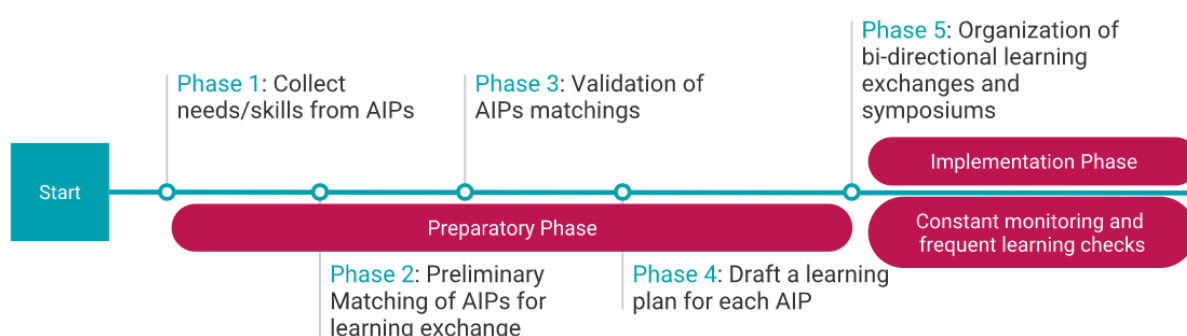


Figure 1. Etapes/phases de la mise en œuvre des échanges entre OPAL

2. Type d'étude et période de collecte des données

Il s'est agi d'une étude descriptive et analytique, utilisant une approche qualitative. Les données ont été collectées entre décembre 2021 et janvier 2022.

3. Collecte des données

a) Techniques et outils de collecte des données

Les données ont été collectées par revue documentaire et auprès d'informateurs clés. Les données de la revue documentaire ont été recueillies à l'aide de grilles d'extraction et les documents exploités ont concerné des notes conceptuelles, des comptes-rendus de rencontre et des échanges de courriels en lien avec le développement de partenariats entre OPAL. Les données fournies par les informateurs clés ont été recueillies, selon leurs préférences, soit par entretiens individuels approfondis à l'aide de guides d'entretien, soit par auto-administration à l'aide des mêmes guides.

b) Choix des organisations à enquêter

L'étude a concerné les cinq OPAL impliquées dans les échanges promus par le projet ACS, à savoir :

- L'*African Medical and Research Foundation (AMREF) Health Africa* (ou Fondation Africaine pour la médecine et la recherche), basée au Kenya
- Le Centre de Recherche en Reproduction Humaine et en Démographie (CERRHUD), basé au Bénin
- Le Réseau Accès aux Médicaments Essentiels (RAME), basé au Burkina Faso
- L'association Recherche pour la Santé et de Développement (RESADE), basée au Burkina Faso
- L'*Uganda Healthcare Federation (UHF)* (ou Fédération ougandaise du secteur privé de la santé), basé en Ouganda

c) Choix des informateurs clés

Les informateurs clés ont été choisis parmi l'équipe dirigeante du projet ACS au sein de R4D et les dirigeants et collaborateurs ayant participé à la mise en œuvre des activités au niveau des OPAL. Tous ces informateurs clés ont été à l'origine et/ou ont été fortement impliqués à la mise en œuvre des échanges entre OPAL. Au total, 15 informateurs clés ont été interrogés dont 3 au sein de R4D et 12 au niveau des OPAL.

4. Analyse des données

Les données recueillies ont été transcrites sur un fichier Word et une analyse thématique a été faite de façon manuelle.

5. Considérations éthiques et déontologiques

Du fait des contraintes de temps, les investigateurs n'ont pas soumis de protocole complet à un comité d'éthique national ou institutionnel. Mais ils ont pris toutes les mesures appropriées pour assurer la confidentialité des données collectées. Celles-ci ont été analysées et présentées dans ce rapport en assurant l'anonymat des informateurs clés.

IV. Résultats

1. L'idée de mise en œuvre des échanges entre OPAL

a) Appréciation par les parties prenantes de l'initiative du partenariat entre OPAL

L'initiative de partenariat entre OPAL a été jugée pertinente et bénéfique par celles-ci car elle constitue pour elles une opportunité de renforcement mutuel de capacités, d'acquisition de nouvelles expériences et d'élargissement de leurs réseaux de collaboration au niveau régional et international. En fait, les OPAL sont différentes les unes des autres par leur taille, leur ancienneté, leurs expertises, leurs expériences et leur(s) zone(s) d'implantation. Chaque OPAL dispose donc d'atouts distincts, fait face à des contraintes spécifiques, et évolue dans un contexte socioéconomique et politique particulier, mettant en œuvre des politiques et des programmes de santé spécifiques. L'idée de mettre en place des échanges entre elles était opportune dans la mesure où ces échanges permettraient à chacune d'apporter à ses paires (et aussi à R4D) son expertise et ses expériences, et en retour recevrait de nouvelles compétences dont elle a besoin pour consolider son expansion organisationnelle et sa renommée.

Du côté de R4D, la promotion des échanges entre OPAL était une priorité conforme au principe de pérennité des acquis à la fin du projet ACS. La matérialisation des échanges entre OPAL a été essentiellement inspirée de l'exercice « *I have/I need* » effectué au cours d'un atelier de partenariat entre R4D et AMREF financé par la Fondation Bill et Melinda Gates.

b) Implication des OPAL dans le développement de l'initiative

Les OPAL affirment avoir été impliquées très tôt dans le développement de l'initiative d'échanges inter-organisationnels. En fait, ces échanges découlaient de l'approche de « cocréation » adoptée par le projet ACS pour développer et exécuter ses activités avec l'ensemble des partenaires associés. Chaque OPAL a ainsi eu, au tout début du processus d'échange, l'opportunité de conduire un exercice interne et indépendant ayant abouti à l'identification des domaines prioritaires dans lesquels elle avait besoin d'un renforcement de capacités ainsi que ceux dans lesquels elle disposait d'une expertise solide à partager avec les autres.

c) Attentes et cohérence de l'initiative avec les objectifs et mission des OPAL

L'initiative de mise en place de partenariat visait essentiellement à : i) promouvoir le partage de connaissances et d'expériences entre les OPAL afin de renforcer leurs capacités opérationnelles ; ii) permettre aux OPAL d'élargir leurs réseaux de collaboration au niveau régional et international ; iii)

constituer un consortium multidisciplinaire solide disposant des compétences requises dans le domaine des systèmes de santé, du financement de la santé et plus globalement de la CSU.

Le partenariat répondait donc aux attentes et objectifs des OPAL, notamment celles relativement jeunes ou de petite taille qui cherchaient des opportunités pour renforcer leurs capacités, augmenter leur notoriété et assurer leur expansion au niveau national et régional. Par ailleurs, les OPAL de plus grande taille, plus anciennes et/ou ayant une plus grande expérience considéraient le partenariat entre OPAL comme une opportunité d'élargir les collaborations (au-delà du projet ACS) et de poursuivre leur objectif de soutien de la dynamique de la CSU en Afrique subsaharienne à travers l'apprentissage mutuel.

d) Attentes de R4D vis-à-vis des échanges/apprentissages entre OPAL

Pour R4D, les échanges entre les OPAL devraient permettre de créer un cadre d'apprentissage régional où les OPAL se connaîtraient mieux, apprendraient les uns des autres et mutualiseraient leurs efforts pour répondre aux préoccupations majeures des pays en matière d'assistance technique pour la réalisation de la CSU. L'idée, à terme, était de s'appuyer sur les diverses compétences des OPAL pour promouvoir et vulgariser l'expertise africaine en créant un consortium africain doté d'une expertise solide et multiforme en matière de CSU, travaillant en synergie et de façon proactive pour répondre aux différents besoins des pays. Ce consortium est appelé à se renforcer dans le temps, au-delà du projet ACS.

2. Les activités préparatoires pour la mise en place des échanges entre OPAL

a) Processus d'identification des besoins prioritaires et des domaines de compétences des OPAL

Démarches utilisées par les OPAL

R4D a procédé à une enquête suivant un canevas de sondage accessible à l'annexe I pour identifier les besoins en renforcement de capacités et les domaines de compétences des OPAL. Suivant ce canevas, chaque OPAL a entrepris un exercice interne de priorisation. Ainsi, certaines OPAL ont utilisé un processus de consultation orale des collaborateurs afin qu'ils donnent un avis argumenté sur ce qu'il pense être les besoins prioritaires et les domaines d'expertises de leur organisation. D'autres OPAL, quant à elles, ont dans une première étape soumis le canevas de sondage à leurs collaborateurs afin qu'ils le remplissent, puis une équipe restreinte, généralement composée des personnes en charge du projet ACS au sein de l'OPAL, a effectué la synthèse des données collectées.

Dans tous les cas, un processus itératif de triangulation des différentes propositions ou idées a été adopté et a permis à chaque OPAL, dans une démarche compatible à son contexte, de retenir une liste agrégée des besoins prioritaires de renforcement de capacités et des domaines d'expertise.

Difficultés rencontrées par les OPAL dans l'identification de leurs besoins prioritaires et leurs domaines de compétences

Deux types de difficultés ont essentiellement émaillé le processus d'identification des besoins prioritaires et des domaines de compétences. D'abord, certains concepts et terminologies n'étaient pas d'emblée explicites, ce qui a conduit à des compréhensions disparates entre OPAL – par exemple « *process facilitation* », « *digital presence* », « *knowledge management* » versus « *knowledge translation* », « *multisectoral engagement* », « *business development* » versus « *organizational development* », entre autres. Cette situation a nécessité des rencontres de clarification supplémentaires entre R4D et les OPAL. Ensuite, les OPAL de grande de taille, subdivisées en plusieurs départements ou équipes en charge des projets en lien avec la CSU, ont éprouvé des difficultés à avoir une bonne représentation de l'ensemble de ces départements ou équipes au cours de l'identification des besoins prioritaires et des domaines d'expertise. Par conséquent, les réflexions ont parfois été essentiellement menées par le département ou l'équipe en charge du projet ACS, au risque qu'elles n'aient pas été assez inclusives et aboutissent ainsi à une liste de compétences et de besoins ne reflétant pas l'ensemble des priorités de l'organisation.

Difficultés rencontrées par R4D pour comprendre les besoins prioritaires et les domaines de compétences des OPAL, et solutions apportées

R4D a parfois rencontré des difficultés à comprendre le sens exact de certains besoins prioritaires et domaines d'expertise exprimés par les OPAL. Cette situation était due, comme évoqué ci-dessus, à la disparité dans la compréhension des concepts et terminologies utilisés par les différents acteurs. Elle a retardé l'alignement (en vue de leur appariement) des besoins prioritaires et domaines d'expertise des différentes OPAL. Il a alors fallu des rencontres de clarification conceptuelle entre R4D et les OPAL pour transcender ces difficultés.

b) Processus d'appariement des OPAL

Démarche utilisée par R4D pour faire les appariements

Après réception des besoins prioritaires et des domaines de compétences des OPAL identifiés par eux-mêmes, R4D a, dans un premier temps, regroupé les OPAL ayant des besoins et/ou des domaines de compétences similaires. Dans un second temps, des appariements entre OPAL ont été faits, consistant à mettre en relation les OPAL qui ont de solides compétences dans un ou des domaine(s) donné(s) avec celles qui ont un besoin de renforcement de capacités dans ce(s) domaine(s). L'idée est de regrouper les OPAL deux à deux selon leur complémentarité.

Difficultés rencontrées au cours du processus d'appariements des OPAL et solutions apportées

Beaucoup d'OPAL avaient des besoins communs de renforcement de capacités, avec en face peu, voire une seule OPAL ayant l'expertise nécessaire pour y répondre. Face à cette situation, il a été convenu de constituer des groupes d'apprentissages/d'échanges plutôt que les paires initialement prévues, ce qui permettrait non seulement à plusieurs OPAL à la fois de bénéficier de l'appui dont elles ont besoin, mais aussi de réaliser des gains de temps.

Il arrivait même que l'expertise requise pour combler certains besoins identifiés ne soit pas disponible au sein du réseau de partenaires. R4D a alors dû mobiliser des compétences en son sein ou recourir à des entités externes compétentes pour combler ces besoins de renforcement de capacités.

Pertinence de la constitution des groupes d'apprentissages ou d'échanges et activités menées

La constitution des groupes d'apprentissages/d'échanges entre OPAL a été jugé très pertinent par la quasi-totalité des OPAL. Cela a permis non seulement de renforcer leurs capacités respectives mais aussi de renforcer les liens de collaboration entre elles.

Des sessions de formation et de partage d'expériences ont été animées aussi bien par les OPAL à travers les groupes d'échanges/ d'apprentissages que par les compétences mobilisées au sein de R4D ou par les contributeurs externes. Ces sessions de formation et de partage d'expériences ont par exemple porté sur le transfert des connaissances, le « *scoping review* », l'apprentissage adaptatif, le « *business development* ». R4D a apporté un soutien substantiel pour la réalisation de ces échanges et formations : i) technique, notamment dans l'élaboration des notes conceptuelles des activités et la participation active aux échanges et discussions ; ii) logistique, à travers notamment la mise à disposition de plateforme en ligne (Zoom ou Teams Microsoft) avec un service de traduction simultanée anglais-français. Ce service de traduction a joué, de l'avis des acteurs, un grand rôle dans le rapprochement entre OPAL francophones et anglophones en facilitant la communication des idées et la compréhension mutuelle.

La constitution des groupes d'apprentissages/d'échanges et les nombreuses rencontres d'échanges et activités conjointes ont permis aux OPAL de mieux se découvrir et de tisser des relations de confiance entre eux et de renforcer les liens de collaboration entre les OPAL. Elles ont aussi permis de jeter les bases de leur regroupement en un consortium qui envisage d'instaurer une collaboration durable au-delà du projet ACS. Ce consortium multi-pays et multidisciplinaire, constitué d'OPAL francophones et anglophones, prévoit de formaliser sa collaboration à travers la signature d'un protocole d'entente.

c) Rédaction par les OPAL d'un plan de renforcement des capacités

Après la phase d'identification des besoins prioritaires et des domaines de compétence et la phase d'appariement, chaque OPAL devrait rédiger un plan de renforcement de ses capacités. Cependant, la quasi-totalité des OPAL interrogées ont affirmé n'avoir pas pu développer ce plan de renforcement des capacités pour plusieurs raisons. D'abord, il y avait une insuffisance de communication des attentes par rapport à ce plan de renforcement des capacités. En effet, selon les membres des OPAL interrogés, l'équipe d'ACS n'a pas fait des relances pour s'assurer que les différentes OPAL avaient bien compris l'activité et l'avaient effectivement inscrite dans leur agenda ou réalisée, comme cela a été le cas avec les autres activités. Cela a donné l'impression à certaines OPAL que l'activité était optionnelle, facultative.

Ensuite, il y a eu une confusion entre le plan de renforcement de capacités avec d'autres activités, telles que les plans de durabilité des hubs CSU des OPAL. Ainsi, certaines OPAL n'ont pas pris conscience que le plan de renforcement des capacités était une activité à part entière ou l'ont réalisé bien plus tard.

Enfin, l'insuffisance de ressources temporelles et financières a été relevée. En effet, certaines OPAL ont estimé que les ressources allouées pour la mise en œuvre des activités du projet ACS étaient globalement insuffisantes eu égard à la charge de travail demandée. Ainsi, les OPAL ont dû souvent travailler des jours supplémentaires sur le projet ACS, parfois au détriment d'autres projets (hors ACS). Aussi, bien que certaines OPAL ont compris sur le tard qu'il fallait rédiger un plan de renforcement des capacités à part entière, elles n'étaient pas assez motivées pour s'y engager car le temps leur manquait déjà pour produire les autres livrables dans les délais impartis.

3. Le suivi et l'impact des échanges/apprentissages entre OPAL

a) Mécanismes de suivi et contrôle des échanges/apprentissages entre OPAL

Sur la base du principe de leadership des acteurs locaux, R4D n'a pas mis en place un mécanisme spécifique pour le suivi/contrôle des échanges. Il aurait donc appartenu aux OPAL, de façon concertée d'initier une telle démarche. Cependant, aucun mécanisme clair de suivi/contrôle des échanges n'a été rapporté du côté des OPAL et aucune initiative n'a été prise dans ce sens. Par exemple, la quasi-totalité des membres des OPAL interrogés étaient incapables de dire le nombre exact d'échanges bidirectionnels et de symposiums auxquels ils ont participé ou qu'ils ont organisés, ou encore toutes les thématiques abordées au cours des échanges. Cependant, R4D a documenté les différents échanges qui ont eu lieu entre les OPAL en vue d'apprécier la dynamique globale, et la présente étude entre aussi dans ce cadre.

Il était néanmoins prévu qu'à l'issue des activités de renforcement des capacités, chaque OPAL organise des activités d'apprentissages internes pour intérioriser les nouvelles connaissances/compétences acquises et les utiliser à l'échelle organisationnelle. Certaines OPAL ont déclaré avoir pu organiser de telles activités et aussi régulièrement diffusé les documents partagés au cours des échanges à l'ensemble de leurs collaborateurs, soit sous forme de courriels avec des consignes complémentaires pour faciliter la compréhension, soit en les incorporant à leur centre de ressources en ligne (hub). Cependant, d'autres OPAL n'avaient pas pu organiser ces activités d'apprentissage internes par manque de temps ou de suivi systématique.

b) Satisfaction des attentes des OPAL vis-à-vis des échanges

Les OPAL étaient globalement satisfaites des activités d'échanges et d'apprentissage auxquelles elles ont participé. Toutes ont effectivement pu renforcer leurs compétences et partagé leurs expériences, et certaines ont même vu leur confiance en elles-mêmes s'accroître. En effet, l'occasion pour certaines OPAL de mettre leur expertise au service des autres leur a permis de prendre conscience de la pleine mesure de leur propre potentiel, auparavant sous-estimée. En outre, il est arrivé que certaines OPAL en position de leader des activités de partage mettent à jour leurs propres connaissances pour être à la hauteur de l'événement, ce qui, du coup, contribue à renforcer davantage leurs compétences.

Toutefois, quelques insuffisances relatives aux échanges entre les OPAL ont été relevées. D'abord, certaines OPAL ont souligné n'avoir pas eu d'offre relative à certains de leurs besoins de renforcement de capacités exprimés. Ensuite, les formations se tenaient généralement en séance unique et sans évaluation à la fin pour s'assurer de l'appropriation de leur contenu par les participants.

4. La pérennité des activités d'échanges/apprentissages entre OPAL

Le principe et la nécessité d'assurer une pérennité de la collaboration entre les OPAL sont acquis avec la volonté de ces dernières de se constituer en consortium, régi par un protocole d'entente. Pour soutenir et faciliter la structuration de ce consortium, R4D et les OPAL ont développé une **proposition de valeur** et une **théorie de changement** dans l'optique, non seulement de clarifier la valeur ajoutée du partenariat entre OPAL, les objectifs à atteindre et les voies à suivre pour y arriver, mais aussi de faciliter plus tard l'élargissement du consortium à d'autres institutions régionales.

Cependant, divers défis sont à relever pour renforcer la pérennité de la collaboration. Le premier défi est relatif à la mobilisation de ressources financières pour soutenir les activités du consortium. En effet, au terme du projet ACS, le consortium devra mobiliser des ressources alternatives afin de pouvoir mettre en œuvre des activités conjointes.

Le deuxième défi est celui d'obtenir un engagement fort des équipes dirigeantes de chaque OPAL pour inscrire les activités du consortium parmi les priorités organisationnelles. Sans un tel engagement de la part de toutes, les activités du consortium risqueraient de reposer sur certaines OPAL uniquement, avec le risque qu'elles soient démotivées à la longue et que le consortium ne demeure pas longtemps.

Le dernier défi à relever est la coordination et la facilitation des activités entre les OPAL. En effet, ce rôle crucial, jusque-là, a presque été exclusivement joué par R4D. Au terme du projet ACS, il appartiendra aux OPAL de faire preuve de créativité pour mettre en place une structure/instance de coordination permanente et peut-être tournante et d'en définir les rôles et attributions.

V. Leçons apprises

- Les échanges entre OPAL sont pertinents et très bien appréciés par les différentes parties prenantes. Ils permettent une mutualisation des expertises et des compétences, des partages d'expérience, un renforcement des capacités et un rapprochement entre les OPAL, renforçant ainsi leur confiance mutuelle.
- Le rôle de pilotage et le support financier, technique et logistique, apportés par R4D, ont été cruciaux pour le développement et la mise en œuvre des échanges entre OPAL. Ceux-ci ont permis aux OPAL de rester motivées et d'avoir la même vision dans la mise en œuvre des activités.
- Une bonne clarification des concepts utilisés et des attentes entre les différents acteurs est importante ; elle permet à tous d'avoir le même niveau de compréhension des questions discutées et des enjeux qui sous-tendent les différentes activités.
- Les activités d'échanges entre OPAL nécessitent une bonne planification en amont, incluant un cadre de suivi-évaluation, afin d'accompagner leur mise en œuvre et apporter des actions correctrices si besoin.
- Les défis de la pérennité des échanges et des partenariats entre OPAL doivent être anticipés, avant que le projet ACS ne s'achève, et des mesures idoines prises pour les relever.

VI. Recommandations

Pour renforcer l'efficacité des échanges/partenariats entre OPAL, les recommandations suivantes peuvent être mise en œuvre :

- Prévoir dans le protocole d'entente des mécanismes clairs, transparents et rigoureux permettant d'assurer une bonne coordination des activités des différentes OPAL dans le cadre du partenariat.
- Mettre en place des stratégies permettant aux OPAL signataires du protocole d'entente de mobiliser des ressources suffisantes et de rester engagées et motivées pour mener des activités conjointes.
- Clarifier les concepts utilisés et les attentes entre les différents acteurs afin que tous se sentent impliqués et concernés, aient le même niveau de compréhension des questions discutées et des enjeux qui sous-tendent les différentes activités.
- Assurer en amont une bonne planification des différentes activités dans le cadre du partenariat entre OPAL afin de s'assurer de leur mise en œuvre effective, anticiper d'éventuelles difficultés, et trouver des solutions idoines pour y faire face.

Annexes

Annexe I – Grille d'identification des besoins prioritaires et des compétences des OPAL (AIP capacity building exchange – Worksheet on competencies and priority needs)

This worksheet is meant to be completed as a **collective exercise within your organization**. Please complete the worksheet below by:

Step 1: For each function for which your organization has significant competence, describe what they consist of (competences column)

Step 2: Prioritize your competencies in order of strength in the rank column (using Likert scale with 1 being the least proficient and 4 being the most proficient)

Step 3: For each function for which your organization has a desire to develop competency, describe what you are looking for (priority need column)

Step 4: Prioritize your needs in order of strength in the rank column (using Likert scale with 1 being the least pressing and 4 being the most pressing)

Step 5: Submit worksheet to Allison by **January 18, 2021**

Functions	Competences ¹ (Describe what your competences are. Be concise, use the bullet point format)	Rank (1-4)	Priority Need ² (Describe what competences you'd like to acquire. Be concise, use the bullet point format)	Rank (1-4)	Comments (Please provide more contextual information if any)
Health financing					
Multisectoral engagement					
Research					
Knowledge management					
Knowledge translation					
Monitoring, evaluation, learning, adaptation					
Communications and advocacy					
Process facilitation					
Community mobilization/citizen engagement					
Business development					
Cross-country, joint learning					
Digital presence					
Project management					
Organizational development					
Health promotion and prevention					
Service delivery					
Human resources for health					
Health information systems					
Governance					
Other?					

¹ Competence(s) relate to what organizations do perform in the different functions. Competence is different from activity (time limited area of work that encompasses groups of related tasks). **Competence is the ability to effectively and efficiently deliver a specified professional service.** It changes with time, experience, and setting.

² Need is the gap between the current abilities and ideal array of abilities each organization would like to possess in a specific domain/function.

Annexe 2 – Guide d'entretien pour les responsables du projet ACS au sein de R4D

L'idée de mise en œuvre des échanges entre OPAL

1. A quel moment et comment est venue l'idée de mettre en place des échanges / apprentissages entre OPAL ?
2. En particulier, décrivez/expliquez les principaux éléments ou faits marquants qui ont jalonné le processus de réflexion et l'évolution des idées (fréquences et qualité des échanges, idées initiales et leur maturation, espoirs, craintes...)
3. Quelles sont vos principales attentes vis-à-vis de ces échanges/apprentissages entre OPAL ?
4. Comment, globalement, l'idée de mettre en place des échanges/apprentissages entre OPAL a-t-elle été accueillie par les OPAL ?

La phase préparatoire de la mise en œuvre des échanges entre OPAL

5. Dans le processus de mise en œuvre des échanges entre OPAL, la première étape a consisté en l'identification des besoins prioritaires et des domaines de compétences des OPAL. Avez-vous rencontré des difficultés particulières à comprendre les besoins prioritaires exprimés ou les domaines de compétences mentionnés par les OPAL ? Si oui, expliquez et/ou donnez des exemples.
6. A partir des besoins prioritaires exprimés ou des domaines de compétences mentionnés par les OPAL, avez-vous utilisé des critères ou des méthodes spécifiques pour faire les appariements ? Si oui, lesquels ?
7. Avez-vous rencontré des difficultés particulières à faire les appariements entre OPAL ? Expliquez et/ou donnez des exemples. Qu'avez-vous fait pour les surmonter ?
8. Il était prévu que chaque OPAL rédige un plan de renforcement des capacités (l'apprentissage entre pairs étant une modalité parmi d'autres) après la phase d'identification des besoins prioritaires et des domaines de compétences et la phase d'appariement.
 - Pensez-vous que les OPAL ont pu mener cette activité avec satisfaction ? Expliquez et/ou donnez des exemples.
 - Avez-vous eu à apporter un soutien spécifique à des OPAL ? Si oui, expliquez et/ou donnez des exemples. Si non, pourquoi ?
 - Quels sont les défis et difficultés majeurs qui vous ont été rapportés (par les OPAL) dans la rédaction des plans de renforcement des capacités ? Quelles solutions leur avez-vous apporté face à ces difficultés/défis ?

La mise en œuvre des échanges entre OPAL

9. Le projet ACS a accompagné les OPAL pour l'organisation d'échanges d'apprentissage bidirectionnels et de symposiums (ou ateliers). Quels défis ou difficultés majeurs avez-vous rencontrés dans l'appui apporté aux OPAL pour mener ces activités ? Qu'avez-vous fait pour surmonter ces difficultés ?
10. Quels facteurs ont facilité votre appui dans l'organisation de ces échanges d'apprentissage bidirectionnels et ces symposiums (ou ateliers) entre OPAL ?

Le suivi et le contrôle des échanges/apprentissages entre OPAL

11. Y-a-t-il des mécanismes qui ont été mis en place pour assurer le suivi et le contrôle des échanges/apprentissages entre OPAL ? Si oui, lesquels et comment appréciez-vous leur efficacité ? Si non pourquoi ?
12. Comment jugez-vous la pérennité de ces activités échanges/apprentissages entre OPAL ? Quelles conditions critiques doivent être remplies, selon vous, pour en assurer une bonne pérennité ? (*Sonder éventuellement le MoU*)
13. Quel bilan faites-vous de ces échanges/apprentissages entre OPAL ? Peut-on dire que vos attentes ont été comblées ? Expliquez et/ou donnez des exemples.
14. En particulier, qu'est-ce qui, selon vous, a bien marché et mériterait d'être perpétué à l'avenir pour des activités similaires ?
15. Quels sont les principales faiblesses ou insuffisances que vous pouvez relever de ces échanges bidirectionnels ou des symposiums (ou ateliers) ?
16. Que proposez-vous alors pour que, à l'avenir, les échanges entre OPAL soient davantage efficaces, eu égard à vos attentes ?

Perspectives

17. Dans quelle mesure, selon vous, ces activités d'échanges/apprentissages entre OPAL ont-elles favorisé la collaboration et la complémentarité entre les OPAL dans la perspective de promouvoir une dynamique en faveur de la CSU en Afrique ?

Annexe 3 – Guide d'entretien pour les organisations partenaires africaines locales (OPAL)

L'idée de mise en œuvre des échanges entre OPAL

1. Comment appréciez-vous l'idée de mettre en place les échanges / apprentissages entre OPAL ? Comment a-t-elle été accueillie par votre organisation ? (*Sonder par exemple optimisme, scepticisme, opportunité, encore une charge de travail...*)
2. Votre organisation a-t-elle été impliquée dès le départ dans le développement de l'initiative de mise en place d'échanges/apprentissages entre OPAL ? Avez-vous pu donner des idées, faire des réflexions dans la conceptualisation de cette activité ? Expliquez et/ou donnez des exemples.
3. Ce qui est attendu de ces échanges/apprentissages entre OPAL était-il clair dès le départ pour vous et votre organisation ? Était-il en cohérence avec les objectifs ou missions de votre organisation ? Expliquez et/ou donnez des exemples.
4. Plus généralement, quelles sont vos principales attentes vis-à-vis de ces échanges / apprentissages entre OPAL ? Quelle plus-value voyez-vous que ces échanges puissent apporter à votre organisation ?

La phase préparatoire de la mise en œuvre des échanges entre OPAL

5. Dans le processus de mise en œuvre des échanges entre OPAL, la première étape a consisté en l'identification de vos besoins prioritaires et de vos domaines de compétences. Comment s'est passé ce processus d'identification ? Quelles méthodes ou techniques avez-vous utilisées pour faire ces identifications ? (*Sonder : utilisation d'un cadre, brainstorming etc.*)
6. Avez-vous rencontré des difficultés pour faire l'identification de vos besoins prioritaires et de vos domaines de compétences ? Expliquez et/ou donnez des exemples.
7. Après la phase d'identification des besoins prioritaires et des domaines de compétences, un processus d'appariement des OPAL a eu lieu. Comment appréciez-vous la pertinence des résultats de l'appariement entre OPAL ? Expliquez et/ou donnez des exemples.
8. Enfin, après la phase d'identification des besoins prioritaires et des domaines de compétences et la phase d'appariement, il était prévu que chaque OPAL rédige un plan de renforcement de capacités (l'apprentissage entre pairs étant une modalité parmi d'autres). Avez-vous pu mener cette activité ? Si oui, quels facteurs ont facilité la rédaction de ce plan ? Si non, pourquoi ?
9. En particulier, quels sont les défis et difficultés majeurs que vous avez rencontrés dans la rédaction de votre plan d'apprentissage ? Qu'avez-vous fait pour les surmonter (si rien n'a été fait, expliquer pourquoi ?)

La mise en œuvre des échanges entre OPAL

10. Pour la mise en œuvre des échanges entre OPAL, il est prévu l'organisation d'échanges d'apprentissage bidirectionnels et de symposiums (ou ateliers).
 - (A) combien d'échanges bidirectionnels avez-vous participé/organisés ?
 - Quel était le contenu de chacun de ces échanges bidirectionnels ?
 - Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle tiré profit de ces échanges bidirectionnels ? Expliquez et/ou donnez des exemples.
 - (A) combien de symposiums (ou ateliers) avez-vous participé/organisés ?
 - Quel était le contenu de chacun de ces symposiums (ou ateliers) ?
 - Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle tiré profit de ces symposiums (ou ateliers) ? Expliquez et/ou donnez des exemples.
11. Avez-vous organisé, à l'issue des échanges bidirectionnels ou des symposiums (ou ateliers), des activités d'apprentissage internes pour vous assurer que les compétences nouvellement acquises profitent à votre organisation dans son ensemble et sont même institutionnalisées ? Si oui, expliquez et/ou donnez des exemples. Si non, pourquoi ?

Le suivi et le contrôle des échanges/apprentissages entre OPAL

12. Vos attentes ont-elles été comblées à l'issue des échanges bidirectionnels ou des symposiums (ou ateliers) auxquels vous avez participé ? Expliquez et/ou donnez des exemples. (*Sonder le processus d'identification et de renforcement des compétences des OPAL*)

13. Y-a-t-il des mécanismes que vous avez mis en place pour assurer le suivi et le contrôle des échanges/apprentissages entre OPAL ? Si oui, lesquels et comment appréciez-vous leur efficacité ? Si non pourquoi ?
14. Comment jugez-vous la pérennité de ces activités échanges/apprentissages entre OPAL ? Quelles conditions critiques doivent être remplies, selon vous, pour en assurer une bonne pérennité ? (*Sonder éventuellement le MoU*)
15. Globalement, quelles grandes leçons pouvez-vous tirer de ces activités d'échanges / apprentissages entre OPAL ?
16. En particulier, qu'est-ce qui, selon vous, a bien marché et mériterait d'être perpétué à l'avenir pour des activités similaires ?
17. Aussi, quelles sont les principales faiblesses ou insuffisances que vous pouvez relever de ces échanges bidirectionnels ou des symposiums (ou ateliers) auxquels vous avez participé ?
18. Que proposez-vous alors pour que, à l'avenir, les échanges entre OPAL comme ceux que vous avez eus ou auxquels vous avez participé soient encore plus efficaces, eu égard à vos attentes ?

Perspectives

19. Dans quelle mesure, selon vous, ces activités d'échanges/apprentissages entre OPAL ont-elles favorisé la collaboration et la complémentarité entre les OPAL dans la perspective de promouvoir une dynamique en faveur de la CSU en Afrique ?