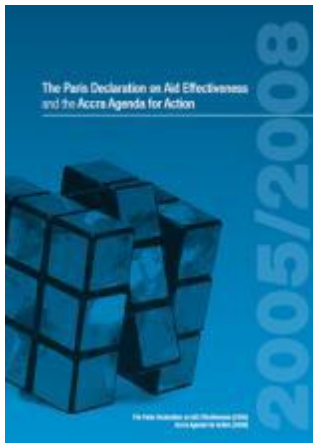


Parties prenantes, évolution et principes de Paris et d'Accra

La déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide



À la fin des années 1990, les organismes de développement gouvernementaux des États-Unis, agences de donateurs internationales, dirigeants des pays en développement, organisations non gouvernementales (ONG) internationales et le secteur privé à but lucratif ont commencé à repenser leur conception des objectifs et avantages de l'aide étrangère.

Les États-Unis ont activement participé au forum de haut niveau de 2005 qui a abouti à la [Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide](#).

La Déclaration constituait un effort global en vue de changer la relation donateur-bénéficiaire en passant de la dépendance au partenariat. Elle a également **défini des indicateurs de progrès accomplis à l'échelle mondiale en matière d'efficacité de l'aide et fixé des objectifs pour 2010**.

Plus de 100 représentants de gouvernements de pays en développement, agences de donateurs et ONG internationales ont signé la déclaration et énoncé **cinq principes** :

- **L'appropriation.** Les pays partenaires élaborent leurs propres politiques, stratégies et processus de développement en coopération avec leurs parlements et leurs électeurs.
- **L'alignement.** Les pays donateurs s'unissent pour soutenir l'appropriation par le pays et fournir de l'aide en s'appuyant sur les systèmes de ce dernier.
- **L'harmonisation.** Les pays donateurs s'engagent à une coordination et une simplification des procédures, ils partagent les informations afin d'éviter les doubles emplois.
- **Les résultats.** Les pays partenaires et donateurs visent des résultats réels et mesurables, et effectuent un suivi des progrès accomplis tout au long du processus.
- **La responsabilité mutuelle.** Les pays partenaires et donateurs sont conjointement responsables de la réalisation des objectifs de développement.

Source : OCDE 2005, 2008.

Le Programme d'action d'Accra

À Accra, au Ghana, le 4 septembre 2008, après trois jours de négociations intenses, de nombreux pays développés et en voie de développement ont décidé de prendre des mesures audacieuses en vue de réformer la manière dont l'aide est donnée et dépensée, en se basant sur les objectifs de développement établis dans la Déclaration de Paris.

Le **Programme d'action d'Accra** est le produit d'une alliance sans précédent entre :

- Les pays en développement et pays donateurs
- Les économies émergentes
- L'ONU et les institutions multilatérales
- Les fonds internationaux
- Les organisations de la société civile du monde entier

Les pays en développement se sont engagés à prendre leur avenir en main, les donateurs à mettre en place une meilleure coordination entre eux, et les deux parties se sont engagées à répondre de leurs actes l'un envers l'autre et devant leurs citoyens.

Source : OCDE 2008.

Qui sont les parties prenantes ?



Honorer les principes de Paris et d'Accra et ouvrir cette nouvelle perspective sur l'aide étrangère nécessitera la participation de quatre groupes de parties prenantes.

Le gouvernement est composé des ministères et organismes concernés, ainsi que du parlement, d'où sont issues les législations et les politiques.

La société civile comprend l'ensemble des organisations non gouvernementales et à but non lucratif, d'envergure locale ou nationale.

Le secteur privé à but lucratif inclut l'ensemble des entités distribuant des revenus à un ou plusieurs groupes et individus.

Les donateurs et leurs partenaires d'exécution internationaux comprennent l'ensemble des organismes donateurs travaillant dans un pays, y compris les fondations privées et les philanthropes, ainsi que l'ensemble des organismes dont les programmes bénéficient du financement d'un ou de plusieurs donateurs.

Évolution des perspectives, attitudes et actions



Les principes de Paris et d'Accra nécessitent l'exercice de nouveaux rôles par les quatre groupes au cours du développement, de la mise en œuvre et de l'évaluation des programmes d'aide étrangère qui amélioreront de manière significative et durable la santé et la vie des bénéficiaires.

Les membres des groupes de parties prenantes doivent trouver de nouvelles manières d'envisager et de faire évoluer les attitudes traditionnelles. Ils doivent également agir en accord avec ces approches et attitudes.

Dans les pages suivantes, vous découvrirez les groupes dans lesquels auront lieu les changements majeurs :

- Le gouvernement
- Les donateurs et leurs partenaires d'exécution internationaux

Ce sont ces deux groupes de parties prenantes qui assument la responsabilité et l'autorité les plus importantes en matière de programmes d'aide étrangère.

Les changements au sein du gouvernement

Les gouvernements doivent passer de...	À...
L'incapacité à établir et clarifier les priorités de développement.	La mise en place de mécanismes pour que l'ensemble des parties prenantes puissent négocier des accords, en particulier lorsqu'il existe des controverses sur les priorités actuelles.
Une prise de décision concernant les priorités de développement sans passer par la consultation des parties prenantes internes (en particulier des groupes marginalisés ou d'opposition).	Des mécanismes visant à acquérir et maintenir l'apport de diverses parties prenantes dans les décisions stratégiques, financières et impliquant les programmes du secteur de la santé.
Une incapacité à remettre en question des procédures bureaucratiques de longue date qui retardent ou entravent le changement souhaité.	Des procédures et routines simplifiées favorisant et appuyant les changements nécessaires.

Les changements au sein des groupes de donateurs

Les donateurs et leurs partenaires d'exécution internationaux doivent cesser de...	Pour...
Agir selon leurs propres conditions, en se basant sur ce qui leur paraît être la bonne chose à faire.	Une action visant à une compréhension commune des priorités du pays en matière de santé, et une vision partagée de l'avenir du pays.
Parler des principes de Paris et d'Accra.	Une preuve visible des principes de Paris et d'Accra dans l'application quotidienne des programmes de santé.
Insister sur la conformité à des exigences légales, des politiques, des processus et procédures inutilement contraignants qui perturbent les personnes chargées de la mise en œuvre et entravent le progrès.	Des procédures simplifiées et des exigences adaptées à l'application des principes de Paris et d'Accra.
Tenter d'assurer l'efficacité et la transparence en créant des systèmes parallèles dans l'intérêt de cette efficacité et de cette transparence.	Le développement des capacités pour concevoir, faire fonctionner et maintenir des systèmes locaux efficaces et transparents.

Changements au sein de la société civile et du secteur privé à but lucratif



Bien que la société civile et le secteur privé à but lucratif n'aient pas autant de responsabilité dans les programmes d'aide étrangère, les principes de Paris et d'Accra leur offrent une occasion d'exercer leur influence sur les programmes.

S'ils participent aux négociations et contribuent de manière significative aux objectifs de santé communs, il leur faudra peut-être également assurer les transitions suivantes :

- La responsabilité d'atteindre les résultats escomptés en matière de santé publique, de les mesurer et d'effectuer des rapports sur ces résultats
- Une plus grande transparence financière
- La conformité aux normes et lignes directrices établies par le gouvernement en matière de soins de santé
- Tenir le gouvernement et les partenaires d'exécution pour responsables de l'utilisation des fonds des donateurs
- Le respect des exigences du système de gestion de la santé établi par le gouvernement

Reconnaître les défis

Difficultés potentielles entravant la réalisation des objectifs de la Déclaration de Paris



La Déclaration de Paris a établi des [indicateurs et fixé des objectifs pour 2011](#), pour chacun des cinq principes.

Pour permettre à chaque pays d'atteindre ces objectifs, les dirigeants et gestionnaires des quatre groupes de parties prenantes devront transformer ces principes et déclarations politiques en approches pratiques. Ils devront ensuite assumer leurs responsabilités mutuelles quant à l'application de ces approches.

Comme vous l'avez vu dans la formation en ligne précédente, intitulée *De la dépendance au partenariat : une question de changement*, il n'est pas évident de changer les anciennes perspectives, attitudes et actions pour en adopter de nouvelles. L'ensemble des parties prenantes aura à surmonter des défis, en particulier les gouvernements et les donateurs qui exercent la responsabilité et le pouvoir les plus importants dans l'exécution des programmes d'aide étrangère.

Source : OCDE 2005.

Les défis se posant aux gouvernements



Voici quelques-uns des obstacles potentiels que les gouvernements auront à surmonter :

- L'incompatibilité entre les priorités du gouvernement et celles des donateurs
- La pression exercée par les donateurs pour dépenser les fonds alloués et se contenter de résultats à court terme, contournant ainsi le processus plus lent nécessaire à une consultation, une participation et un engagement entiers du pays concerné
- Les exigences contraignantes des rapports aux donateurs qui ne sont pas alignées avec les systèmes d'informations de gestion existants
- Les projets non durables et programmes pilotes non évolutifs
- Les capacités insuffisantes, que ce soit en termes de nombre et/ou de compétences, pour poursuivre des programmes de développement ayant débuté grâce au financement de donateurs
- La méfiance entre les gouvernements et les organisations de la société civile (OSC), avec des accusations mutuelles de non-transparence et de déresponsabilisation

Les défis se posant aux donateurs et à leurs partenaires d'exécution internationaux



Ce groupe risque de rencontrer les difficultés suivantes :

- L'absence d'alignement entre les cycles budgétaires et de planification du gouvernement et des donateurs
- La méfiance causée par les préoccupations concernant le bon emploi des fonds
- Les engagements envers les ONG locales, les entreprises ou les sociétés de conseil dont les objectifs ne concordent pas avec les objectifs nationaux de développement
- Le nombre « excessif » de donateurs, qui conduit à des efforts fragmentés et entrant même parfois en concurrence dans un pays donné

Relever les défis



Ces défis peuvent sembler accablants à la lumière des problèmes immenses que vous rencontrez à l'échelle mondiale, comme les habitudes ancrées d'organisations et d'agences puissantes et la lutte contre des systèmes obsolètes, incohérents et inefficaces.

Mais, comme vous l'avez vu dans la formation intitulée *De la dépendance au partenariat : une question de changement*, il a été démontré partout dans le monde que les changements sont possibles au sein de grands ensembles grâce aux compromis, aux adaptations, aux négociations et à une forte volonté politique. Et ces petits changements peuvent, en s'additionnant, donner des résultats impressionnants.

Dans tout groupe ou organisation, le succès dépendra des personnes qui assument la responsabilité de diriger et de gérer ces changements. Au cours de la session 3, vous découvrirez comment vous pouvez personnellement mettre à profit les pratiques de direction et de gestion pour que puissent avoir lieu les évolutions nécessaires.

En vous basant sur les principes de Paris et d'Accra, en tâchant de comprendre et de répondre aux autres groupes de parties prenantes et en appliquant les pratiques de direction et de gestion au sein de votre groupe de travail ou organisation, vous et vos collègues pouvez réellement faire la différence. Vous ne parviendrez peut-être pas à changer radicalement de cap en une seule fois, mais vous aurez fait un pas dans la bonne direction.

Une direction et une gestion axées sur les résultats Un leader que vous connaissez



Pensez à une personne qui incarne le leadership dans votre propre vie : une personne qui vous a poussé(e) à effectuer des changements positifs sur le plan personnel ou professionnel. Cette personne peut être un(e) parent(e) ou un(e) enseignant(e) qui vous a guidé(e) dans la bonne voie. Il peut s'agir d'un(e) responsable dont la vision et le comportement vous ont encouragé(e)s, vous et votre équipe de travail, à viser plus haut et à atteindre vos objectifs. Il peut également s'agir d'un(e) collègue dont l'exemple vous a inspiré(e) à affronter et à surmonter les difficultés et à aller au-delà de ce que vous pensiez pouvoir accomplir.

Maintenant que vous pensez à cette personne, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les exemples d'actions ou choses accomplies par cette personne lors d'occasions spécifiques qui font que vous l'identifiez comme étant un ou une leader ?
- Quelles difficultés cette personne a-t-elle dû affronter en assumant un rôle de leadership ?
- Quels résultats importants a-t-elle accomplis en relevant ces défis ?

- Comment a-t-elle trouvé et géré le temps, les personnes, l'argent et les autres ressources pour mener à bien ces responsabilités ?

Gardez cette personne à l'esprit pendant votre étude du leadership et du management tout au long de cette formation. Il se peut que les défis et actions de cette personne aient une portée relativement réduite par rapport à ceux de dirigeants nationaux et internationaux. Mais il est probable que les défis et actions que vous avez observés chez la personne qui incarne pour vous le leadership reflètent les pratiques de ceux qui dirigent et gèrent l'effort visant à promouvoir les principes de Paris et d'Accra.

Leadership et management

Leadership	Management
<p>Diriger consiste à mobiliser les autres dans la conception d'un avenir meilleur et à relever les défis qui se posent dans la création de cet avenir commun.</p>	<p>La gestion consiste à planifier et à s'assurer que les personnes, les processus, les systèmes et les autres ressources sont utilisés de manière efficace en vue de produire les résultats attendus.</p>
<p>Les leaders sont généralement perçus comme ceux qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créent des visions et développent des stratégies • Mettent en place des activités par le biais d'un réseau de relations complexe • Atteignent les objectifs en motivant et en inspirant les autres 	<p>Les managers sont traditionnellement perçus comme ceux qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développent des programmes et des budgets • Mettent en place des activités par le biais de hiérarchies et de systèmes formels bien organisés • Atteignent leurs objectifs grâce au contrôle de la situation et à la résolution des problèmes.

Quelle est la différence entre direction et gestion ?

John Kotter, dont les [écrits sur le leadership et le changement](#) ont influencé des générations de dirigeants de tous niveaux, a décrit les différences entre leadership et management.

Nous pouvons résumer ses observations en une simple matrice qui définit les deux fonctions et illustre la manière dont les leaders et les managers ont souvent été différenciés.

Des leaders qui gèrent et des gestionnaires qui dirigent

Diriger et gérer sont deux fonctions qui vont de pair.

Toutes deux sont essentielles : **un leadership dynamique** sans management solide peut entraîner confusion, instabilité et désordre.

Un **management expert sans leadership** efficace peut entraîner de la rigidité, une bureaucratie lourde et la répression.

Ces deux fonctions sont généralement perçues comme étant distinctes. Les leaders et les managers faisaient traditionnellement partie de catégories distinctes, et possédaient des compétences et responsabilités très différentes.

Cependant, un environnement de travail complexe nécessite souvent qu'un même individu sache allier plusieurs fonctions.

Les leaders efficaces supervisent les responsabilités assignées traditionnellement aux managers ou, lorsque nécessaire, assument eux-mêmes certaines responsabilités de gestion.








Et les managers, qu'ils soient ou non officiellement désignés en tant que leaders au sein de leur organisation, sont invités de plus en plus fréquemment à endosser des rôles de leadership.

Faits saillants

L'objectif fondamental du management est d'assurer le fonctionnement du système en place. L'objectif fondamental du leadership est de produire des changements utiles. . . Un leadership fort sans management risque le chaos ; . . . un management fort sans leadership tend à ancrer une organisation dans une bureaucratie mortifère. John P. Kotter sur ce que font vraiment les directeurs efficaces

Pratiques de direction et de gestion pour l'efficacité de l'aide

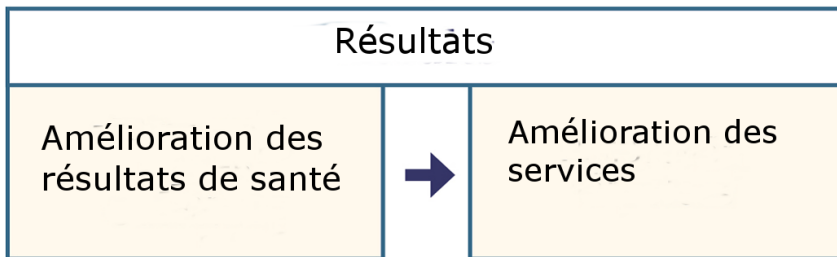
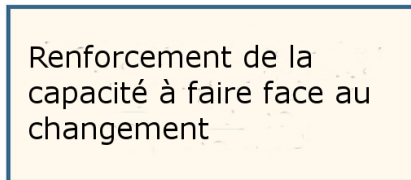
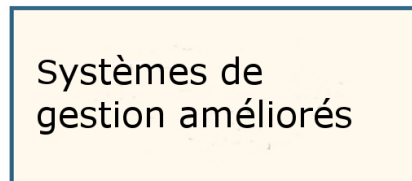
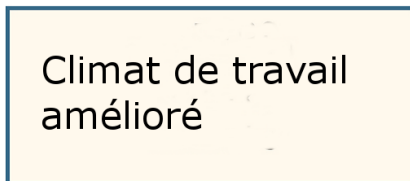
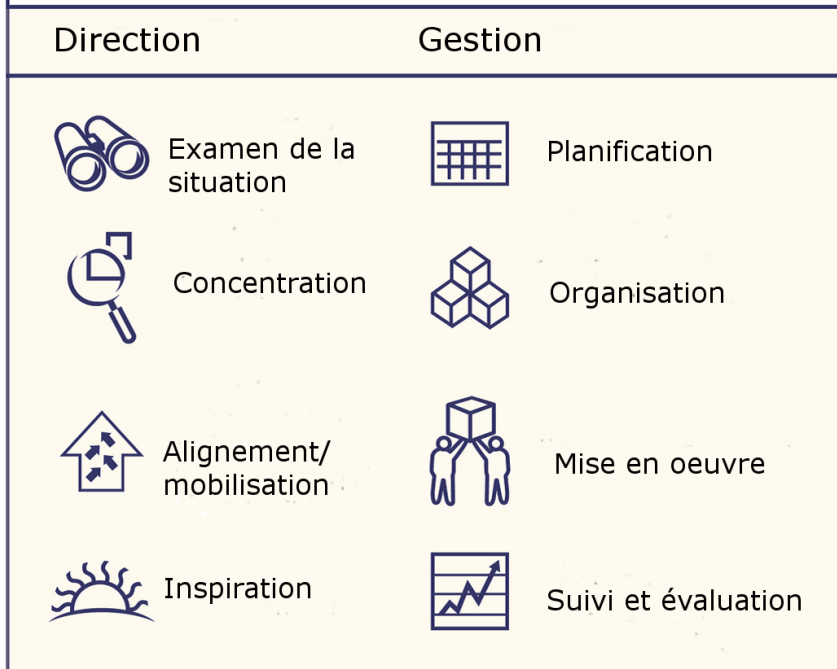
Pratiques de direction et de gestion

Direction	Gestion
 Examen de la situation	 Planification
 Concentration	 Organisation
 Alignement/mobilisation	 Mise en oeuvre
 Inspiration	 Suivi et évaluation

Le [cadre de direction et de gestion](#) décrit huit pratiques ou comportements spécifiques qui permettent aux individus, groupes de travail et organisations de relever les défis et d'atteindre des résultats.

Comment les pratiques de direction et de gestion contribuent à l'efficacité de l'aide

Pratiques de direction et de gestion



Ces pratiques n'existent pas dans un absolu.

Comme nous l'avons vu dans le modèle de direction et de gestion axé sur les résultats, de bonnes pratiques de direction et de gestion appliquées de manière cohérente renforcent la capacité organisationnelle et entraînent des services de qualité supérieure et des améliorations sanitaires durables.

Et l'amélioration de ces résultats est la meilleure manière de définir l'efficacité de l'aide étrangère.

Diriger et gérer la transition vers de nouveaux rôles



Comme l'a illustré l'exemple de la personne qui incarne pour vous le leadership, le Cadre peut s'appliquer à des pratiques de direction et de gestion valables dans de nombreux domaines de la vie personnelle et professionnelle. Voyons de quelle manière ces pratiques s'appliquent spécifiquement aux changements de perspectives, d'attitudes et d'actions nécessaires à la promotion des principes de Paris et d'Accra auprès des quatre groupes de parties prenantes.

Appliquer les pratiques de direction

Examiner la situation : En tant que leader ou manager dans ce nouvel environnement, le changement implique que vous cherchiez à en apprendre davantage sur vous-même (les comportements que vous pouvez renforcer ou adapter pour travailler de manière plus efficace avec les autres parties prenantes). Il vous faut également examiner attentivement votre groupe de travail (comment les membres de l'équipe interagissent tandis qu'ils assument de nouvelles responsabilités) et votre organisation (son succès à répondre aux besoins croissants de vos clients ainsi que la manière dont ses procédures peuvent être modifiées).

Il vous faut également examiner votre environnement. Vous pouvez découvrir où et pourquoi les changements ont été ou non efficaces en lisant des rapports, des articles et des enquêtes, et en interrogeant les personnes ayant participé aux efforts visant à renforcer l'efficacité des programmes d'aide.

Centrer son attention : En tant que leader ou manager efficace, vous ne centrerez pas uniquement votre attention sur la mission organisationnelle, les stratégies et les valeurs de base. Vous aiderez également vos collègues et votre personnel à se recentrer sur les priorités de changement et sur les nouvelles activités et comportements nécessaires à l'application des principes de Paris et d'Accra.

Aligner et mobiliser : Les leaders et managers efficaces alignent et mobilisent le personnel et les parties prenantes extérieures, constituant souvent un groupe élargi et récemment formé, afin de soutenir les changements nécessaires. Pour mener à bien cette pratique, il vous faudra anticiper et vous préparer à gérer les résistances. Vous vous baserez sur les nouvelles priorités et exigences pour guider les décisions portant sur les ressources ainsi que les comportements. Vous accorderez un temps suffisant au changement, en reconnaissant que l'alignement et la mobilisation autour d'idées et d'actions nouvelles exigent de la réflexion, du temps, de la patience, de l'énergie, ainsi que des ressources matérielles et financières.

Inspirer : Enfin, vous pouvez inspirer vos collègues et votre personnel à mieux faire les choses grâce à votre engagement envers un questionnement ouvert, un apprentissage permanent et une adaptation à un environnement

changeant et à de nouveaux rôles. En adoptant de tels comportements, vous offrirez un support solide aux changements nécessaires visant à renforcer la solidité et l'efficacité des initiatives d'aide internationale.

Appliquer les pratiques de gestion

La planification : Les leaders et managers efficaces planifient les activités à l'appui des priorités de changement tandis que leur organisation tente d'appliquer les principes de Paris et d'Accra. Ils modifient les plans stratégiques et les plans de travail afin d'inclure les nouveaux délais, ressources et responsabilités nécessaires à la réalisation de ces activités. À cet égard, il vous est possible de superviser et de participer au processus de planification général, puis de déléguer les tâches plus spécialisées au personnel ayant l'expérience et les capacités nécessaires.

L'organisation : Il vous faudra organiser les ressources, les systèmes et les processus pour accompagner les changements en matière de responsabilités et de délais. Vous pouvez, encore une fois, vous concentrer sur les aspects plus généraux de l'organisation, en laissant au personnel qualifié le soin de prendre en charge les tâches plus spécialisées.

La mise en œuvre : Les leaders et managers assument la responsabilité de mettre en œuvre les activités conformément aux projets et de s'adapter rapidement aux changements qui surviennent. La mise en œuvre des activités implique l'ensemble des membres du personnel à des niveaux organisationnels variés. Cependant, c'est vous, en tant que leader, qui endossez la responsabilité finale concernant la manière dont le personnel met en place les activités prévues et atteint les résultats escomptés.

Le suivi et l'évaluation : Les leaders et managers ont recours au suivi et à l'évaluation pour prendre des décisions judicieuses concernant les programmes et pour soumettre des rapports aux donateurs. Ils assurent un suivi et une évaluation des accomplissements et des résultats en fonction des objectifs prévus, en mettant de nouveau l'accent sur les résultats les plus importants et en s'appuyant sur le personnel qualifié pour prendre en charge les éléments plus détaillés. Il est de votre responsabilité d'établir et de surveiller les indicateurs de résultats à tous les niveaux : apports, processus, retombées, résultats et impact. Par sa nature même, le changement implique de nombreuses incertitudes. Il vous faudra donc faire très attention à utiliser les informations de suivi et d'évaluation de manière efficace afin d'ajuster les activités, structures, systèmes et processus.

La personne qui incarne pour vous le leadership et les pratiques de direction et de gestion

Maintenant que nous avons exploré ces pratiques plus en détail, considérez chacune de ces pratiques, et repensez à la personne que vous avez décrite au début de session.

- Cette personne assumait-elle parfois les deux rôles, leader et manager ?
- Pouvez-vous vous souvenir d'occasions lors desquelles cette personne a appliqué certaines de ces pratiques, à la fois de leadership et de management ?
- Lesquelles de ses pratiques constituaient ses points forts ? Lesquelles de ses pratiques étaient moins avancées ?
- De quelle manière cette personne compensait-elle pour les pratiques de leadership et management qui n'étaient pas aussi bien développées ?

Évaluer vos propres pratiques de leadership et de management



Vous aussi, tout comme la personne que vous avez décrite, pouvez devenir un(e) leader et un(e) manager au sein de votre groupe, équipe ou projet de travail.

Dans quelle mesure parvenez-vous à appliquer les pratiques qui définissent ces rôles ?

Vous pouvez utiliser les auto-évaluations suivantes pour observer chaque [pratique de direction et de gestion](#), et déterminer le degré de régularité avec lequel vous réalisez les activités qui définissent chaque pratique.

Rien qu'en considérant ces pratiques clés et en prenant conscience de votre comportement habituel, vous pouvez apporter de petits changements qui renforceront vos compétences en matière de leadership et de management.

Pratiques et étapes



Comme vous pouvez le remarquer dans le modèle ci-dessus, les pratiques de direction et de gestion ne sont pas des processus distincts et séquentiels que l'on réalise l'un après l'autre. Les pratiques de direction et de gestion sont interdépendantes, et les leaders et managers accomplis passent de l'une à l'autre avec fluidité en aidant leur équipe à relever les défis et à atteindre les résultats visés. Différentes pratiques peuvent gagner en importance au cours des différentes étapes du long parcours vers le changement.

L'examen de la situation, la concentration et la planification seront particulièrement importantes face aux défis qui se poseront lors de la transition vers de nouveaux rôles. C'est-à-dire lorsque vous, vos collègues et d'autres parties prenantes seront invités à adopter de nouvelles manières de penser et d'agir, dont vous n'avez pas l'habitude et qui pourront se révéler déstabilisantes.

Une fois qu'un projet existe, il vous faut, en tant que leader ou manager compétent(e), aligner et mobiliser le personnel et les parties prenantes, et superviser le travail difficile et minutieux de l'organisation des ressources et de la mise en œuvre de nouvelles initiatives. Cela sans pour autant négliger les activités quotidiennes de votre groupe ou organisation.

Tout au long du processus, en tant que leader ou manager qui sait faire partager sa motivation, vous pouvez rassembler vos collègues et parties prenantes, constituer des coalitions et les guider sur ce parcours. Cette pratique se révélera particulièrement importante lors des revers inévitables qui pourront affecter l'espoir et la confiance des personnes impliquées. À ces moments-là, être une source d'inspiration pour les autres consistera à maintenir le résultat désiré à la hauteur des principes de Paris et d'Accra malgré les obstacles, et à adopter un comportement égal à celui attendu du personnel et des parties prenantes.

Vous pouvez surveiller de près les progrès atteints tout au long du parcours. *Évaluez* rigoureusement les résultats intermédiaires et finaux, *analysez* les enseignements tirés et appliquez ce que vous avez découvert pour améliorer les initiatives présentes et futures.

Idées en action

Tous les groupes de travail efficaces appliquent l'ensemble de ces pratiques, mais aucun individu ne peut seul exceller dans chacune d'elles. Les meilleurs leaders et managers ont de fortes compétences dans certains domaines, travaillent au développement de leurs compétences dans d'autres et sont capables de comprendre et de superviser le travail de ceux dont l'expertise complète la leur.

Exemple de pays : le Nigeria



Les personnes affectées par le VIH et le SIDA dans la communauté d'Isanlu, dans l'État nigérien de Kogi, ont obtenu l'accès aux services de santé leur permettant de gérer leur maladie grâce à la persistance, la persévérance et le leadership d'une femme : **Comfort Omadu Abu**.

En tant que gestionnaire pour le Programme de lutte contre le SIDA de l'État de Kogi, Mme Abu a **examiné** la situation et a constaté des lacunes importantes dans la prestation de services.

Elle s'est **concentrée** sur sa mission personnelle : établir un lien entre les communautés ayant besoin de services de santé et celles ayant la capacité d'offrir ces services.

Elle a **aligné et mobilisé** les parties prenantes en favorisant les partenariats entre les communautés et les prestataires de services potentiels.

Elle a coopéré avec les communautés pour **planifier et organiser** leurs efforts, les a guidées dans la **mise en œuvre** de leurs projets et a **suivi** leur progrès.

Nous pouvons évaluer son travail grâce aux **résultats** suivants :

- L'établissement de 20 centres polyvalents de traitement du VIH, un dans chaque zone administrative de l'État de Kogi.
- Mme Abu a rassemblé les dirigeants des communautés et les donateurs potentiels autour de projets axés sur la prestation de services.
- Elle a également milité avec succès pour l'affectation d'un docteur et d'autres membres de personnel médical dans un établissement qui ne disposait pas du personnel nécessaire.
- Ses efforts de leadership et de management ont permis l'ouverture de services complets de traitement du VIH à l'hôpital général d'Isanlu par une ONG : la fondation AIDS Healthcare Foundation.

En avril 2012, l'Oba (roi) d'Isanlu, Dr. A.A. Ikuborije, a décerné à Mme Abu un prix d'excellence au nom de la communauté entière d'Isanlu. Lors de la cérémonie, M. Daniel Segun, président national de l'union progressiste d'Isanlu, a décrit la manière dont elle avait **inspiré la communauté**. Il a souligné : « *Bien qu'elle ne soit pas originaire de cette région, Mme Abu a témoigné beaucoup d'amour pour la communauté en implantant un centre de traitement et de dépistage du VIH/SIDA dans cette ville. L'établissement implanté ici est le deuxième plus important de l'État. Mme Abu a veillé à ce qu'un projet si important soit créé dans cette société pour que de nombreuses vies puissent être sauvées.* »

Source : MSH 2005

Faits saillants

Écoutez Mme Abu décrire l'importance d'assurer la durabilité des interventions sanitaires dans cette [courte vidéo en ligne](#).

Faits saillants

C'est en ces mots que Comfort Abu a décrit son engagement : « *Il y a quelques années, on m'a demandé de suggérer un site pour le traitement du VIH, et j'ai immédiatement pensé à l'hôpital général d'Isanlu, car je sais que beaucoup de personnes vivant dans la région sont infectées et/ou affectées par le virus du VIH/SIDA. Chaque État et chaque communauté doit avoir accès au dépistage, aux soins et au soutien. Nous ne pouvons limiter ceci à un lieu particulier car le virus ne connaît pas de frontières.* »

Exemple de pays : le Rwanda

En 2006, alors que le Rwanda reconstruisait ses systèmes de santé après des années de génocide et de conflit dévastateur, **Caroline Rwivanga Kayonga** fut nommée secrétaire permanente du ministère de la Santé.

Dans sa nouvelle fonction, Mme Kayonga était chargée de coordonner l'ensemble des unités, départements et partenaires du secteur de la santé et de diriger les trois initiatives les plus importantes du ministère :

- Des services gratuits pour prévenir les principales maladies
- Des soins curatifs par le biais des mutuelles de santé : des organisations de santé communautaires offrant des assurances de santé bénévoles, à but non lucratif, à des prix abordables
- Un financement basé sur la performance pour encourager des soins de haute qualité

Mme Kayonga a occupé ce poste de santé à un très haut niveau dans une perspective inhabituelle : elle n'était ni médecin ni infirmière et n'était pas diplômée en santé publique. Titulaire d'un master en administration des affaires, elle avait servi au gouvernement en tant que spécialiste en gestion des acquisitions et responsable de la division du ministère de la parité.

Pour bien remplir sa mission, elle a dû surmonter son manque de compétences formelles en matière de santé publique et gagner le respect d'une équipe de professionnels de santé chevronnés ayant des années d'expertise dans leur domaine.

Mme Kayonga a puisé dans ses compétences de leadership et de management pour acquérir une crédibilité auprès de son équipe et progresser avec eux dans les priorités importantes du ministère.

Elle a actualisé ses connaissances sur les questions de santé essentielles en **examinant** les sources importantes de statistiques, rapports et politiques gouvernementales portant sur les questions sanitaires. Elle s'est également informée des capacités et centres d'intérêt des membres de son équipe, et a cherché à recueillir leur point de vue sur les difficultés auxquelles était confronté le ministère.

Grâce à une maîtrise des questions de santé publique et une connaissance parfaite de son équipe, elle lui a permis de coopérer et d'orienter ses domaines d'expertise variés sur les priorités du ministère. Elle a **aligné et mobilisé** son équipe, et coordonné les efforts des donateurs pour faire avancer l'accomplissement du programme de santé publique du ministère.

Et Mme Kayonga a été pour eux une **source d'inspiration**. Elle a respecté et s'est appuyée sur leurs compétences, elle a eu confiance en leur motivation et a reconnu leurs contributions à l'effort commun. Son humilité, son honnêteté, sa créativité et son dévouement ont produit les mêmes comportements chez ceux qui travaillaient avec elle.

Comme beaucoup de leaders désignés, on attendait de Mme Kayonga qu'elle joue un rôle de gestion essentiel auprès de son équipe. Elle a soigneusement **planifié et organisé** des ressources sévèrement limitées pour atteindre les objectifs de santé publique. Elle a supervisé la **mise en œuvre** du programme, le gouvernement central jouant le rôle de gestionnaire d'un système très décentralisé. Elle a contribué au renforcement du système d'informations de santé, et créé une base de données qui a fourni au ministère les données précises nécessaires **au suivi et à l'évaluation** des progrès et des résultats.

Faits saillants

Deux ans plus tard, le gouvernement du Rwanda a demandé à Mme Kayonga de devenir secrétaire permanente du ministère des ressources naturelles du Rwanda, mettant ses compétences au service d'un autre domaine essentiel pour l'avenir du pays. Le plus grand hommage à l'efficacité de son leadership et de son management est sans doute le fait que les initiatives de santé qu'elle a supervisées ont été maintenues et renforcées au sein du ministère de la Santé, malgré sa mutation à un autre poste.

Les parties prenantes en tant que leaders et managers

Êtes-vous partie prenante ?



Vous connaissez la composition des quatre groupes de parties prenantes : gouvernement, société civile, secteur privé à but lucratif, donateurs et leurs partenaires d'exécution internationaux.

- Faites-vous partie de l'un de ces groupes ?
- Êtes-vous un(e) étudiant(e) qui comptez rejoindre l'un de ces groupes lorsque vous aurez terminé votre formation ?
- Êtes-vous un(e) citoyen(ne) intéressé(e) qui souhaitez être mieux informé(e) des politiques et pratiques de votre pays en matière d'aide internationale ?

Quelle que soit la catégorie à laquelle vous appartenez, poursuivez votre lecture pour en apprendre davantage sur les rôles joués par chaque groupe de parties prenantes dans l'application des principes de Paris et d'Accra.

Le rôle du gouvernement

Le gouvernement reste à la tête des opérations au cœur des principes de Paris et d'Accra.

Par les biais des ministères, agences et parlements, les gouvernements peuvent établir une politique, créer un environnement favorable et formuler un cadre opérationnel pour appuyer ces principes.

Tous les niveaux de gouvernement doivent rechercher la consultation et un engagement permanents ainsi qu'une pleine participation des autres parties prenantes dans l'établissement des priorités et dans la planification et la mise en œuvre de programmes de santé efficaces.

Ce rôle nécessite des **pratiques de bonne gouvernance** :

- Cultiver la transparence et la responsabilité ;
- Coopérer avec diverses parties prenantes ;
- Établir une orientation commune et des objectifs mesurables, et
- Agir en tant que gestionnaire responsable des ressources.

Le gouvernement de l'Éthiopie, par exemple, a exprimé une vision puissante et un objectif clair : rendre les services complets de traitement du VIH et du SIDA accessibles à l'ensemble du peuple, quel que soit leur degré de pauvreté ou de vulnérabilité. À cette fin, le gouvernement a coopéré avec un partenaire d'exécution de l'USAID sur une initiative audacieuse : confier la responsabilité à des milliers de non-médecins (infirmières, agents de santé, conseillers non professionnels et volontaires issus de la communauté) de fournir un traitement antirétroviral (ARV) et des services de suivi.

L'effort a impliqué un partenariat avec six ONG afin de déployer des milliers de bénévoles de la communauté ayant reçu une formation. Pour que ceci soit possible, il a fallu que le gouvernement ait confiance en l'adhésion des citoyens séropositifs, quel que soit leur degré de pauvreté et d'éducation, à un traitement ARV complexe. Les résultats se sont révélés particulièrement probants. Le pays a observé une augmentation très significative des services complets de traitement contre le VIH et le SIDA et des utilisateurs de ces services, accompagnée d'une diminution de la prévalence du VIH.

Le rôle de la société civile



C'est grâce aux organisations de la société civile (OSC) que les **citoyens peuvent faire connaître leur point de vue et obliger leur gouvernement à assumer ses responsabilités.**

Lorsque leurs projets sont en ligne avec des programmes de santé bien formulés, les OSC permettent aux personnes ordinaires, en particulier les femmes, les démunis, les minorités, les groupes non dominants et marginalisés de faire entendre leur voix dans les politiques, lois et programmes qui affectent directement leur vie.

Les OSC leur permettent de créer et de tester leur propres solutions et, en cas de succès, de présenter des résultats mesurables et durables.

L'ensemble de ces rôles joués par les OSC soutiennent fortement les principes de Paris et d'Accra.

Dans certains cas, la société civile joue un rôle moteur dans le développement des programmes, le gouvernement facilitant le processus.

Dans la plupart des pays en développement, par exemple, le mouvement de planification familiale a été lancé par des ONG.

Ces ONG ont travaillé en coopération avec les gouvernements, et continuent de le faire, en vue de développer l'expertise technique et organisationnelle nécessaire pour gérer de vastes programmes de planification familiale et de santé reproductive.

Le rôle du secteur privé à but lucratif

Les contributions et l'impact du secteur privé à but lucratif sur les principes de Paris et d'Accra **varieront en fonction du type et de la taille de l'entité impliquée**. Par exemple, une corporation multinationale aura la possibilité de fournir une technologie extrêmement utile et jouera un puissant rôle de sensibilisation auprès des consommateurs, prestataires et distributeurs.

Même les très petites micro-entreprises peuvent offrir des emplois, des revenus et des opportunités aux segments les plus pauvres et marginalisés de la société.

Comme la société civile, le secteur privé à but lucratif prend parfois la tête du développement des programmes, et le gouvernement facilite le processus.

On peut citer comme exemple la coalition mondiale des entreprises contre le VIH/SIDA, la tuberculose et le paludisme qui décerne des récompenses annuelles aux entreprises luttant contre des conditions sociales et sanitaires difficiles.

En 2012, la société de brasserie HEINEKEIN a reçu une récompense pour ses nombreux programmes de santé innovants, dont :

- L'inclusion du traitement antirétroviral hautement actif (HAART) dans les programmes de soins médicaux de ses employés
- Un programme complet à long terme de lutte contre le paludisme sur le continent africain qui comprend la distribution de moustiquaires, des diagnostics rapides, des combinaisons thérapeutiques à base d'artémisinine (CTA) et le traitement préventif intermittent (TPI) pour les employés, familles et communautés
- Un partenariat avec un hôpital de Zaria, au nord du Nigeria, axé sur l'élimination des cas de fistules vésicovaginales (FVV) chez les femmes de la communauté

Au-delà de ces programmes spécifiques, le prix a récompensé le rôle de premier plan joué par HEINEKEIN déterminant la position du secteur privé dans les opérations et la politique de santé mondiale par le biais de son engagement actif dans le fonds mondial de lutte contre le VIH et le SIDA, la tuberculose et le paludisme et le partenariat Halte à la tuberculose.

Le rôle des donateurs et de leurs partenaires d'exécution internationaux

La communauté des donateurs peut constituer **une puissante force de changement**. Ils peuvent :

- Promouvoir des programmes de santé efficaces et coordonnés, bien dirigés et gérés, se conformant aux principes de Paris et d'Accra.
- Formuler des définitions et lignes directrices communes pour l'aide au développement. Ils peuvent également fortement encourager l'engagement de la société civile et du secteur privé à but lucratif.
- Ne financer que les programmes que le pays sera capable de soutenir avec ses propres ressources.

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui rassemble 34 gouvernements pour partager des expériences et chercher des solutions à des problèmes courants, constitue un bon exemple.

L'OCDE a joué un rôle de premier plan dans l'organisation des forums de haut niveau qui ont abouti aux principes de Paris et d'Accra.

Elle a ensuite effectué une évaluation importante sur l'application des principes et l'effet produit sur les pays en développement.

Établir et maintenir les relations entre les parties prenantes

Les parties prenantes en action



Vous et vos collègues êtes peut-être prêts à vous engager au changement et à assumer des responsabilités de leadership. Vous faites peut-être partie d'un groupe de travail prêt à jouer de nouveaux rôles pour renforcer le programme d'aide internationale dans votre pays.

Mais votre groupe ne peut y parvenir seul. Donner vie aux principes de Paris et d'Accra nécessite des contributions considérables de la part de toutes les parties prenantes.

Que peut faire chaque groupe pour soutenir et compléter l'action des autres ?

Le gouvernement peut créer un environnement favorable dans lequel l'ensemble des parties prenantes sont pleinement engagées à fixer des priorités, à organiser et mettre en œuvre les programmes de développement. Il peut promouvoir la bonne gouvernance : la responsabilité, l'engagement, la transparence et l'intendance.

La société civile et le secteur privé à but lucratif peuvent mener des initiatives de développement au sein des politiques et lois gouvernementales. Ils peuvent appliquer des indicateurs clairs pour mesurer la performance financière et l'exécution des programmes par rapport aux exigences des donateurs.

Les donateurs et leurs partenaires d'exécution internationaux peuvent jouer un rôle de facilitateurs en promouvant une compréhension commune des priorités du pays, en travaillant autant que possible avec les systèmes gouvernementaux et en favorisant la collaboration entre les parties prenantes.

Comprendre les autres groupes de parties prenantes



Les parties prenantes atteignent ensemble une productivité optimale lorsque chaque groupe comprend les besoins, intérêts, préoccupations et pressions des autres groupes. Voici un **outil d'analyse** que vous et vos collègues pouvez utiliser pour analyser les priorités et préférences des autres groupes de parties prenantes.

Vous avez peut-être l'impression que vous connaissez la plupart des réponses en vous basant sur vos contacts antérieurs avec les groupes. Mais vous pouvez utiliser un outil tel que celui-ci pour partager votre perspective avec les autres parties prenantes et chercher à connaître les leurs. Les bonnes questions peuvent générer une conversation productive par le biais de laquelle vous pourriez obtenir des informations nouvelles, et parfois surprenantes, à propos de ceux qui seront vos partenaires dans cette initiative.

Vous pouvez également maintenir et renforcer votre compréhension des autres groupes de parties prenantes grâce à des visites sur le terrain, en particulier dans les établissements et programmes de régions reculées où vous pourrez avoir un aperçu plus clair des réalités auxquelles sont confrontés les autres groupes de parties prenantes. Vous pouvez initier des réunions consultatives régulières, lors desquelles vous travaillez ensemble pour examiner les progrès accomplis dans les programmes, échanger des points de vue et résoudre les questions difficiles.

Dans votre rôle de leadership, ces interactions vous aideront à analyser les relations entre les parties prenantes, à aider les groupes participants à se recentrer et se réaligner autour des objectifs communs et à créer l'esprit de coopération qui deviendra pour eux une source d'inspiration. Votre rôle managérial exigera de vous la planification, l'organisation et la mise en œuvre de ces réunions et visites sur le terrain pour vous assurer qu'elles aient lieu et pour suivre et évaluer l'accomplissement des objectifs visés.

Outils et ressources pour relever les défis

Outils et ressources pour les leaders et les managers

De nombreuses approches se sont avérées efficaces en matière de direction et gestion des groupes de travail.

Vous en trouverez quelques exemples dans les pages suivantes.

Tout leader ou manager actuel ou potentiel peut prendre connaissance de ces outils, exercices et ressources, envisager la manière dont ils pourraient être appliqués, les essayer et, s'ils semblent utiles, suivre les instructions et les présenter aux membres de leur équipe et aux parties prenantes.

Ressources liées aux principes de Paris et d'Accra

[Country Ownership and Capacity Building : Beyond Principles to Practices](#). USAID, AIDSTAR-Two. Bulletin technique n°4, avril 2012.

[Consultation & Participation for Local Ownership : What ? Why ? How ?](#) Save the Children, 2010.

Ressources liées aux pratiques de direction et de gestion

[Transformer les managers en leaders : guide pour l'amélioration des services de santé](#), Management Sciences for Health, 2005.

Ce livre propose des approches pratiques pour appliquer les techniques de direction et de gestion. Il est conçu pour donner aux gestionnaires de santé à tous les échelons les moyens de diriger leurs équipes en vue de relever les défis et d'obtenir les résultats visés. Il offre une profusion de ressources, dont certaines sont citées ici.

- **La matrice de la gestion du temps** (*Transformer les managers en leaders*, p 215). Cet outil a été développé par Stephen Covey (auteur des *7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent : des leçons essentielles pour un changement personnel*. New York : Simon and Schuster, 2004). La matrice aide les leaders et managers à centrer leur attention, permet aux individus et aux groupes d'établir des priorités et d'apprendre qu'une bonne gestion consiste à se concentrer sur les priorités et à effectuer le travail en fonction de celles-ci.
- **Engagement et conformité** (*Transformer les managers en leaders*, pages 239-240). Cet exercice contribue à l'alignement et à la mobilisation, et permet aux leaders et managers de devenir une source d'inspiration pour leur personnel et les parties prenantes. Il aide les personnes à mieux comprendre la différence très importante entre la conformité, d'origine extérieure, et l'engagement qui doit venir de l'intérieur. Il peut aider un groupe de travail ou à un groupe de managers à générer un engagement envers un ensemble de tâches complexes ou un plan de travail.
- **Guidez votre équipe à travers les difficultés** (*Transformer les managers en leaders*, pages 46-47 ; 216-217). Il s'agit d'un autre exercice promouvant l'alignement et la mobilisation. Il s'avère utile lorsqu'un groupe de travail connaît un échec, comme une situation qui menace le respect des engagements, viole un accord ou met fin à des mesures efficaces. Il propose un mécanisme qui permet au groupe de résoudre ensemble les difficultés et de trouver de nouvelles manières d'effectuer leur travail et d'atteindre les résultats.
- **Négocier pour atteindre les résultats visés : la méthode PICO** (*Transformer les managers en leaders*, p259). PICO correspond à Population, Intérêts, Critères et Options, et cette feuille de travail aborde également l'alignement et la mobilisation. La feuille de travail peut permettre à un leader ou un manager de résoudre les problèmes rencontrés par des individus ou des groupes, tout en maintenant une bonne relation avec les personnes ou groupes en question.

Les ressources de soutien aux ONG et organisations communautaires (OC)



Advocacy in Action - A Toolkit to Support NGOs and CBOs. USAID, AIDSTAR-Two.

Cette ressource a pour but d'aider les organisations non gouvernementales et communautaires (ONG/OC) à avoir une compréhension claire de ce qu'est la sensibilisation et de la manière dont celle-ci peut les appuyer dans leur travail. Elle propose également une assistance pratique sur la manière d'entreprendre un travail de sensibilisation.

Cette ressource inclut de nombreuses fonctions essentielles au rôle de leader et de manager, dont :

- La gestion du changement
- La prise de décision
- La collecte de fonds, la planification des activités, l'esprit d'entreprise
- La communication interne et externe
- La gestion des connaissances
- Le suivi et l'évaluation
- La planification
- L'engagement des parties prenantes
- La stratégie

Ressources liées aux questions de santé

Ressources en ligne K4Health USAID, K4Health.

Bibliothèques de ressources numériques sur un sujet de santé particulier examinées et choisies par des experts techniques. Elles sont destinées aux gestionnaires de programmes de santé, prestataires de services et aux décideurs. Plusieurs de ces ressources peuvent s'avérer particulièrement utiles aux leaders et managers qui s'emploient à appliquer les principes de Paris et d'Accra. Par exemple :

- [Ressources de l'OMS et d'Expandnet à l'appui du passage à grande échelle des innovations sanitaires](#)
- [Ressources humaines dans le secteur de la santé \(RHS\)](#)
- [Gestion des connaissances pour la santé et le développement](#)
- [Leadership et management](#)
- [Santé mobile \(mHealth\)](#)

Ressources liées au changement

John P.Kotter *Ce que font vraiment les directeurs efficaces*, 1999.

Comme vous l'avez vu dans la formation en ligne précédente, intitulée *De la dépendance au partenariat : une question de changement*, John Kotter de l'université de Harvard a formulé huit étapes permettant d'assurer un enracinement profond du changement au cœur de l'organisation, de sa culture et du comportement des individus.

Il s'agit d'un modèle progressif, ce qui signifie que chaque nouvelle étape se construit sur la précédente, et qu'il n'est pas possible d'ignorer une étape ou de ne pas l'exécuter correctement.

Toutes les pratiques de direction et de gestion sont incluses dans les huit étapes.