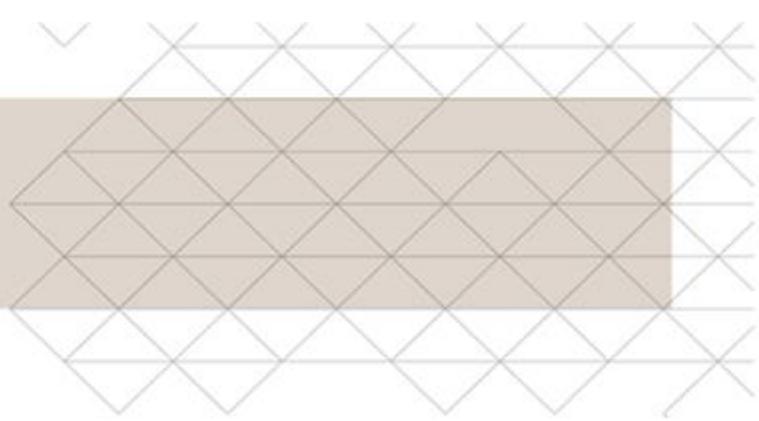




PLATEFORME AFRICAINE
COLLABORATIVE POUR
DES SOLUTIONS DE
FINANCEMENT DE LA SANTÉ



Analyse du modèle de partenariat entre Results for Development (R4D) et ses organisations partenaires africaines locales

Janvier 2022

Joël Arthur Kiendrébéogo, Issa Kaboré, Orokia Sory, 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 de recherche de RESADE (www.resade.org) remercie tous ceux qui ont apporté un appui ou une contribution quelconque à la réalisation de cette étude. 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
AMREF	<i>African Medical and Research Foundation</i> – Association pour la médecine et la recherche en Afrique
BAD	Banque africaine de développement
CERRHUD	Centre de Recherche en Reproduction Humaine et en Démographie
CoP	Communauté de pratiques
COVID-19	<i>Coronavirus disease 2019</i> – Maladie à coronavirus 2019
CSU	Couverture sanitaire universelle
HHA	<i>Harmonization for Health in Africa</i>
JICA	<i>Japan International Cooperation Agency</i> – Agence japonaise de coopération internationale
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUSIDA	Programme commun des Nations unies sur le VIH/sida
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
SPARC	<i>Strategic Purchasing Africa Resource Centre</i>
UHF	<i>Uganda Healthcare Federation</i> – Fédération ougandaise du secteur privé de la santé
UNFPA	<i>United Nations Population Fund</i> – Fonds des Nations unies pour la population
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i> – Fonds des Nations unies pour l'enfance
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> – Agence des États-Unis pour le développement international

Sommaire

Remerciements	2
Acronymes.....	i
I. Contexte et justification	1
II. Objectifs	1
1. Objectif général	1
2. Objectifs spécifiques	1
III. Méthodes	1
1. Type d'étude et période de collecte des données	1
2. Collecte des données	2
3. Analyse des données	2
4. Considérations éthiques et déontologiques	2
IV. Résultats	2
1. Processus de mise en place des partenariats entre R4D et OPAL	2
2. Attentes et retombées du partenariat pour les parties prenantes.....	4
3. Equilibre des partenariats entre R4D et les OPAL.....	7
4. Communication entre acteurs au cours du partenariat.....	7
5. Forces et faiblesses du partenariat entre R4D et les OPAL.....	8
V. Leçons apprises	8
VI. Recommandations.....	9
Annexes	10
Annexe 1 – Guide d'entretien pour les responsables du projet ACS au sein de R4D ..	10
Annexe 2 – Guide d'entretien pour les organisations partenaires africaines locales (OPAL)	11

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 couvrant la période 2017-2022 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 africains pour mettre en œuvre ses activités, et ce à travers des partenariats avec des organisations africaines locales. Cette démarche adoptée par le projet ACS entre dans la vision de R4D de faire de l'assistance technique autrement. En effet, plutôt que de reproduire le modèle traditionnel d'assistance par à-coups « *fly-in/fly-out* » qui se concentre beaucoup plus sur l'apport de solutions techniques éparses – et non holistiques – à travers des projets individuels, R4D entend soutenir des processus solides et inclusifs menés par les pays, en investissant dans le renforcement des capacités des institutions et des individus et en facilitant celui-ci.¹

A l'approche de la fin du projet ACS prévue en mars 2022, il apparaît judicieux de faire un bilan de ces partenariats entre organisations partenaires africaines locales (OPAL) et R4D, en examinant de façon systématique leur processus de mise en œuvre ainsi que leurs forces et faiblesses. Les résultats de l'étude sont utiles à plusieurs égards. D'abord, ils permettront de tirer des leçons et de formuler des recommandations sur lesquelles d'autres institutions souhaitant mettre en œuvre des partenariats avec les organisations locales pourraient s'appuyer. Ensuite, cette étude d'analyse des partenariats contribue également au débat sur la décolonisation dans la santé mondiale dont les principaux objectifs, selon le Centre de Recherche Clinique International de l'Université de Washington, sont : i) réaliser des collaborations équitables, ii) centrer les activités sur les priorités locales, iii) diversifier le leadership, et iii) promouvoir des interactions et un langage/ton respectueux et collaboratif dans toutes les communications.² Enfin, cette étude vient à point nommé car elle intervient à un moment où le bailleur de fonds, l'USAID, est dans un processus de réflexion pour développer des stratégies de renforcement de capacités locales dans lesquelles les acteurs locaux établissent leurs propres agendas, développent des solutions et apportent la capacité, le leadership et les ressources pour mettre en œuvre ces solutions.³ Les résultats de l'étude contribueraient alors à enrichir la réflexion sur cette problématique.

II. Objectifs

1. Objectif général

Analyser l'approche de partenariat entre R4D et les OPAL dans le cadre du projet ACS.

2. Objectifs spécifiques

- Décrire le processus de développement des partenariats entre R4D et les OPAL.
- Identifier les défis et difficultés rencontrés, les facteurs facilitants ainsi que les leçons apprises de la mise en place de ces partenariats.

III. Méthodes

1. 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.

¹ 3 shifts are needed in the global health community's support for health financing to advance UHC. Disponible à : <https://r4d.org/blog/three-shifts-role-global-health-financing-support-advance-uhc-r4ds-two-new-initiatives-sub-saharan-africa-2/>

² Decolonizing Global Health Toolkit. Disponible à : https://globalhealth.washington.edu/sites/default/files/ICRC%20Decolonize%20GH%20Toolkit_20210330.pdf

³ https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/WWhat_is_Locally_Led_Development_Fact_Sheet.pdf

2. 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 R4D et les OPAL. Celles 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 R4D, le lead du consortium ayant mis en œuvre le projet ACS ainsi que cinq OPAL avec lesquelles il a établi des partenariats dans le cadre dudit projet. Il s'agit notamment du/de :

- *African Medical and Research Foundation (AMREF) Health Africa* ou Fondation Africaine pour la médecine et la recherche basée au Kenya
- Centre de Recherche en Reproduction Humaine et en Démographie (CERRHUD) basé au Bénin
- Réseau Accès aux Médicaments Essentiels (RAME) basé au Burkina Faso
- Recherche pour la Santé et de Développement (RESADE) basée au Burkina Faso
- *Uganda Healthcare Federation (UHF)* ou Fédération ougandaise du secteur privé de la santé basée 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 du projet 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 partenariats. Au total, 18 informateurs clés ont été interrogés dont 5 au sein de R4D et 13 au niveau des OPAL.

3. Analyse des données

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

4. 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 toutes les mesures ont été prises par l'équipe en charge de la conduite de l'étude 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

I. Processus de mise en place des partenariats entre R4D et OPAL

a) Genèse des partenariats

Au cours de la mise en œuvre du projet ACS, R4D est entré en partenariat avec six OPAL dans cinq pays : UHF en Ouganda, RAME et RESADE au Burkina Faso, AMREF Heath Africa au Kenya, CERRHUD au Bénin et Synergos en Namibie. Dans la majorité des cas, les partenariats ont été établis sur la base d'anciennes connaissances et/ou collaborations entre des membres de R4D et des différentes OPAL, ce qui a suscité en chaque partie le désir d'une collaboration durable. Par exemple, par le passé, des membres de certaines OPAL et ceux du projet ACS avaient eu à travailler ensemble au sein des communautés de pratiques de l'initiative *Harmonization for Health in Africa (HHA CoP)*⁴ sur des

⁴ Harmonization for Health in Africa (HHA) est un mécanisme permettant aux agences membres de travailler ensemble pour renforcer les systèmes de santé en Afrique. Les partenaires sont : la BAD, la JICA, l'ONUSIDA, l'UNICEF, l'UNFPA, l'USAID, la Banque mondiale et l'OMS. Les principales CoP de HHA comprennent : Accès financier aux services de santé,

questions relatives au financement de la santé, aux systèmes d'information sanitaire et aux systèmes de santé locaux. Il y a aussi le cas d'AMREF Health Africa qui était déjà en partenariat avec R4D dans le cadre du projet *Strategic Purchasing Africa Resource Centre (SPARC)*⁵. Le partenariat pour le projet ACS a donc été un élargissement de la collaboration préexistante, d'autant plus que SPARC partageait certaines valeurs d'ACS – par exemple renforcement et mise en avant l'expertise locale et régionale au service des pays africains – et mobilisait certains acteurs de ce projet. Cette proximité entre membres de R4D et des OPAL a permis de développer une confiance mutuelle et facilité l'initiation de discussions informelles sur la contribution que chaque acteur, à titre individuel ou institutionnel, pourrait apporter à la mise en œuvre du projet ACS.

Pour certains membres des OPAL, le partenariat avec R4D dans le cadre du projet ACS a commencé par des contrats de consultance individuels, qui ont progressivement évolué pour s'intéresser à leurs organisations et aboutir à des partenariats institutionnels. Concrètement, R4D a demandé à chaque OPAL de développer une note conceptuelle sur les axes de collaboration possibles, selon son contexte et les axes d'intervention du projet ACS. Des rencontres de cocréation ont ensuite eu lieu entre R4D et les OPAL pour définir collectivement les objectifs et orientations de leur relation partenariale. Avant la signature effective des contrats institutionnels et le démarrage des activités, R4D a apporté un appui technique à certaines OPAL pour les aider à adapter leurs procédures administratives et financières et leur modèle de gouvernance aux exigences des gouvernements locaux et à celles de l'USAID qui est le bailleur de fonds du projet ACS.

Il faut cependant relever qu'au-delà de la proximité initiale entre les OPAL et R4D, le projet ACS avait défini un certain nombre de critères que les OPAL devaient remplir pour être engagées dans une relation partenariale. Ces critères étaient principalement :

- Partager la vision, les valeurs et l'approche du projet ACS
- Etre une institution d'implantation locale dans les pays d'appui d'ACS ayant une bonne connaissance du contexte local et pouvant identifier les priorités et stratégies des pays en matière de CSU.
- Avoir de bonnes connections avec les parties prenantes aux processus de CSU et jouir d'une bonne réputation et légitimité auprès des acteurs de la CSU.
- Etre présent dans plusieurs pays d'appui du projet ACS et/ou avoir la capacité ou l'expérience nécessaire pour collaborer avec des acteurs dans plusieurs pays/zones du continent afin de promouvoir le partage d'expériences et de connaissances.
- Disposer d'une expertise prouvée dans au moins un des domaines d'action du projet ACS, dans une perspective de complémentarité avec d'autres OPAL pour former un consortium disposant des compétences sur les plans technique, politique, et social en matière de CSU au sein des pays.

b) Facteurs ayant facilité la mise en place des partenariats

Les collaborations antérieures entre R4D et les OPAL et la confiance mutuelle résultante ont grandement facilité la mise en place des partenariats. En effet, R4D a tiré profit de ces collaborations préexistantes pour cibler les OPAL ou des personnes ressources au sein des OPAL afin de les engager dans les activités du projet ACS. Les différents acteurs, au fil des interactions comme les ateliers et les conférences/congrès, ont progressivement tissé de solides relations de confiance et une ferme volonté à travailler ensemble sur le projet ACS. Ceci a facilité l'harmonisation des visions, des objectifs à atteindre et des priorités d'actions à mettre en œuvre dans le cadre du projet. A chaque fois qu'un défi se présentait, l'approche de cocréation était mise à contribution pour apprendre, identifier les goulots d'étranglements et mettre en place collectivement de nouvelles méthodes ou stratégies pour les surmonter.

Financement basé sur la performance, Prestation des services de santé. Pour en savoir plus sur les HHA CoP, lire : <http://www.santemondiale.org/2015/01/08/edito-les-communautés-de-pratiques-de-harmonization-health-africa-hha-des-smart-organisations/>.

⁵ <https://sparc.africa/fr/>

c) Défis et difficultés rencontrés dans le processus de mise en place des partenariats

Certaines OPAL, étant donné leurs liens préexistants avec R4D, leur grande expérience en gestion de projets financés par l'USAID et l'existence en leur sein de solides procédures administratives, financières et d'un modèle de gouvernance adapté aux exigences modernes, n'ont pas rencontré de difficulté particulière dans le processus de mise en place de leur partenariat avec R4D. En revanche, d'autres OPAL relativement jeunes ne disposaient pas de modèle de gouvernance répondant aux exigences de l'USAID pour leur permettre de recevoir des fonds du gouvernement américain. Le principal défi a donc consisté pour ces OPAL à entreprendre les démarches nécessaires, parfois longues, pour se conformer aux exigences du bailleur – elles ont, pour cela, bénéficié d'une assistance technique substantielle de R4D.

Du côté de R4D, le défi majeur était l'insuffisance en ressources humaines expérimentées pour faciliter et accélérer la contractualisation des OPAL. En effet, certains collaborateurs de R4D impliqués dans les processus de contractualisation étaient relativement nouveaux et n'avaient pas une bonne maîtrise des exigences du modèle de partenariat souhaité. Il a donc fallu assurer un coaching de ces nouveaux membres de l'équipe afin qu'ils acquièrent vite l'expérience nécessaire à la bonne mise en place et au suivi des partenariats entre R4D et les OPAL. Par ailleurs, les différences en termes de procédures, de méthodes organisationnelles internes, de langues et de fuseaux horaires avec les OPAL ont parfois posé des difficultés de communication.

Ce manque d'expérience des acteurs, associé à la rigueur des exigences de l'USAID et à la multiplicité des OPAL, ont rendu le processus de contractualisation parfois long, entre 6 mois et un an.

2. Attentes et retombées du partenariat pour les parties prenantes

a) Compréhension des termes du partenariat par les OPAL

Dans l'ensemble, les termes du partenariat étaient bien compris et acceptés par les OPAL et R4D. En fait, beaucoup de membres des OPAL avaient déjà une certaine expérience de consultance avec R4D qui leur donnait déjà une idée du contenu des arrangements contractuels. Pour chaque document relatif au partenariat, R4D envoyait un draft pour que les OPAL y apportent des amendements et/ou commentaires aussi bien sur les aspects techniques, administratifs que financiers. Au besoin, il y avait par la suite des échanges par courriel ou des rencontres en ligne ou via des canaux informels (WhatsApp, appels téléphoniques) au cours desquelles les différentes parties discutaient pour éclaircir les éventuels points d'incompréhension. Toutefois, quelques membres des OPAL francophones interrogés ont émis des réserves quant à leur parfaite compréhension des termes des contrats car ils étaient souvent rédigés en anglais sans traduction française. Ces OPAL francophones affirmaient donc avoir globalement compris les termes des partenariats, mais cela n'excluait pas que certains détails liés aux subtilités spécifiques des expressions juridiques et de la langue anglaise aient pu leur échapper. Il faut par ailleurs noter qu'en cours de mise en œuvre, quelques questions sur les ajustements stratégiques et/ou la conduite opérationnelle d'activités ou sous-activités se sont posées par moment.

b) Bénéfices attendus/bénéfices obtenus

Du côté des OPAL

Sur le plan personnel et institutionnel, trois principales attentes se dégagent du côté des OPAL et avaient trait à : i) l'apprentissage et le renforcement de capacités, ii) l'acquisition de ressources financières et matérielles supplémentaires, et iii) l'élargissement du réseau de partenariat.

o Par rapport à l'apprentissage et au renforcement de capacités

Cette attente était liée au fait que la majorité des OPAL étaient jeunes et/ou ne disposaient pas de capacités suffisantes en termes de gouvernance administrative et financière pour répondre aux exigences de l'USAID, et faire face à la concurrence dans la recherche de financement. Grâce à l'appui et l'accompagnement de R4D, beaucoup d'OPAL ont pu améliorer leur modèle de gouvernance afin de répondre aux exigences du bailleur et renforcer leurs capacités opérationnelles. Certaines OPAL ont par exemple bénéficié de séances de formation sur la gestion des fonds de l'USAID en tant que

principal attributaire ou bénéficiaire secondaire d'un financement. Par ailleurs, certaines OPAL avaient des déficits de connaissances dans au moins un des axes d'intervention du projet ACS, qui ont pu être progressivement comblés grâce aux nombreuses rencontres d'échanges et d'apprentissages entre OPAL et entre R4D et OPAL, aussi bien lors des ateliers en face-à-face que virtuellement.

○ *Par rapport à l'acquisition de ressources financières et matérielles supplémentaires*

Certaines OPAL, jeunes et/ou de taille relativement petite, ne disposaient pas des ressources financières nécessaires pour recruter des ressources humaines et/ou acquérir certaines ressources matérielles ou logistiques nécessaires pour leur bon fonctionnement et leur expansion. Les financements obtenus à travers le projet ACS, même s'ils étaient relativement modestes et ont plutôt parfois constitué un capital d'amorçage (« *seed money* »), a permis à ces OPAL de combler un tant soit peu ces gaps.

○ *Par rapport à l'élargissement du réseau de partenariat*

Beaucoup d'OPAL à travers leur partenariat avec R4D cherchaient à accroître leur notoriété en matière de CSU sur le plan local, régional et même international, et aussi à élargir leurs réseaux de collaboration. Grâce aux activités et à l'expérience acquise tout au long de la mise en œuvre du projet ACS, la quasi-totalité des OPAL ont reconnu avoir atteint ces objectifs. Elles ont renforcé leur assise et leur légitimité locales et régionales dans le domaine de la CSU. Elles ont acquis davantage de crédibilité et ont progressivement noué des contacts avec les acteurs gouvernementaux et décideurs locaux ainsi qu'avec d'autres partenaires techniques et financiers qui œuvrent dans le domaine de la CSU. De même, les relations professionnelles entre OPAL suscitées par le projet ACS leur ont permis de se connaître davantage et d'élargir leur réseau de collaboration.⁶ A présent, les OPAL envisagent une collaboration durable entre elles au-delà du projet ACS, ce qui constituerait un atout pour mettre davantage en relief l'expertise africaine dans le domaine de la santé.

Du côté de R4D

Les attentes de R4D étaient globalement identiques pour toutes les OPAL. Cependant, selon leur contexte et domaines d'expertise, quelques différences existaient d'une OPAL à une autre. Les principales attentes de R4D étaient les suivantes :

- la constitution d'une mémoire et le portage institutionnel des approches du projet ACS de façon durable, la facilitation des activités et la contribution à l'organisation d'un dialogue multi-sectoriel sur la CSU à travers des cadres de dialogue inclusifs ;
- le leadership technique dans la conception et la mise en œuvre des stratégies et activités de redevabilité, et la communication sur l'efficacité des activités et approches promues par le projet (par exemple la collaboration entre le secteur public et les organisations de la société civile dans la marche vers la CSU) en s'appuyant leur réseau de collaboration au niveau national et régional ;
- la documentation des activités et approches promues par le projet ACS grâce à une démarche méthodologique rigoureuse, afin de produire des preuves/évidences sur leur efficacité ;
- la constitution d'une source d'apprentissage pour l'équipe de R4D et le partage d'expériences avec elle ;
- la mise en place d'un esprit de collaboration basé sur la communication régulière et la volonté d'innover ;
- un engagement fort vis-à-vis de l'idéal poursuivi par le projet ACS ;
- la production des livrables d'excellente qualité technique dans les délais prévus ;
- la formation d'un consortium d'OPAL ou les unes apprennent des autres, avec des perspectives de collaboration à long terme (au-delà du projet ACS) ;
- le renforcement des capacités institutionnelles et techniques à la fin du projet ACS.

Au terme de la mise en œuvre du projet ACS, R4D a eu une appréciation globalement positive des résultats obtenus grâce au partenariat local. En effet, elle a tiré beaucoup de leçons sur les approches efficaces d'engagement des OPAL à travers les différentes interactions, les sessions de formations et

⁶ Ces partenariats entre OPAL font également l'objet d'étude avec un rapport à part.

les partages d'expériences. En outre, le taux d'exécution des activités prévues par les OPAL dans le cadre du projet ACS était satisfaisant. Ceci a été favorisé par leur bonne connaissance des contextes locaux et leur proximité avec les acteurs gouvernementaux. En plus, le leadership des acteurs locaux mis au premier plan de la mise en œuvre du projet ACS a constitué une source d'efficacité pour R4D. En effet, l'équipe de R4D a pu coordonner la mise en œuvre du projet ACS dans plusieurs pays à la fois tout en effectuant très peu de déplacements physiques qui nécessiteraient beaucoup plus de ressources. Certaines OPAL ont même hébergé une partie de l'équipe de R4D pour non seulement la rendre plus proche des pays d'intervention du projet mais aussi favoriser et renforcer la collaboration institutionnelle.

Cependant, quelques insuffisances ont été notées. Il s'agit du faible niveau d'engagement et de l'appropriation insuffisante de certaines activités du projet ACS par certaines OPAL. Ceci a parfois nécessité une plus grande implication que prévue de l'équipe de R4D dans les activités conduites par ces OPAL. Aussi, certaines OPAL semblaient parfois mettre les activités du projet ACS au second plan en priorisant des activités d'autres projets, ce qui a conduit à des retards dans la production de certains livrables.

c) Pérennité des bénéfices ou acquis

La pérennité reste un gros défi pour des projets financés pour une durée relativement courte comme ACS. Cependant, aussi bien R4D que l'ensemble des OPAL estiment que le projet ACS laisse un héritage très riche comme le renforcement multiforme de capacités des parties prenantes ou encore la mise à disposition de produits de connaissances/évidences, d'outils et de procédures, entre autres. Cet héritage devrait être conservé et même fructifié, et pour aider à cela le projet ACS a appuyé un processus de structuration d'un consortium entre les OPAL. Le consortium devrait être matérialisé par la signature d'un protocole d'entente, déjà initié et en cours de finalisation. Il appartient alors aux OPAL de maintenir vivante leur collaboration au-delà du projet ACS. Trois éléments militent particulièrement en faveur de la pérennité des acquis du projet ACS.

Le premier élément est le fait que la CSU demeure un thème d'actualité et une priorité pour les gouvernements africains. Or, les différentes OPAL engagées dans le projet ACS ont acquis une certaine renommée nationale voire régionale en matière d'appui aux processus de CSU. Cette renommée fait d'elles des interlocuteurs potentiels des décideurs et partenaires dans les débats sur la CSU au niveau national et sous-régional. Ainsi, les ressources et outils développés dans le cadre du projet ACS pourraient toujours servir à guider le débat et à éclairer les décisions pour accélérer la marche des pays africains vers la CSU.

Le deuxième élément, en lien avec le premier, est la création des centres de ressources ou hubs par les OPAL pour héberger les produits de connaissances et outils utiles au dialogue politique sur la CSU à commencer par ceux générés dans le cadre du projet ACS. Ces ressources pourraient être mises à jour et enrichies continuellement selon les besoins dans les différents pays, en vue d'éclairer la formulation des programmes et politiques sanitaires adaptés pour accélérer la marche vers la CSU. Par ailleurs, il est souhaitable que ces hubs soient mis en réseau et puissent se compléter éventuellement.

Le troisième élément est le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles acquises grâce au projet ACS. En effet, comme déjà évoqué, le projet ACS a créé beaucoup de cadres d'échanges et d'apprentissage ayant permis aux différentes OPAL et à R4D de partager leurs expertises et expériences, et aussi d'apprendre les uns des autres. Aussi, R4D a permis à beaucoup d'OPAL de mettre en place un modèle de gouvernance répondant aux exigences des bailleurs de fonds, et de se renforcer en ressources humaines et matérielles. Les OPAL devraient s'appuyer sur ces capacités, compétences et expériences acquises pour accélérer leur développement institutionnel et obtenir d'autres partenariats et financements.

3. Equilibre des partenariats entre R4D et les OPAL

Dans l'ensemble, les collaborateurs interrogés au niveau de R4D et des OPAL pensent que leurs partenariats dans le cadre du projet ACS étaient assez équilibrés. Toutefois, certains défis ou difficultés à même de compromettre l'équilibre en défaveur des OPAL ont été relevés.

a) Facteurs favorisant des partenariats équilibrés

L'équilibre des partenariats entre R4D et les OPAL procède tout d'abord de la vision même du projet ACS qui est articulée autour du renforcement des capacités des pays africains, par une approche de cocréation, pour accélérer leur marche vers la CSU. A cet effet, les activités du projet ACS ont été généralement définies de façon collaborative entre R4D et les OPAL, avec une grande flexibilité dans leur mise en œuvre – une collaboration horizontale était toujours privilégiée par rapport à une approche imposée « *top-down* ». Les collaborations préexistantes entre R4D et les OPAL et la confiance mutuelle entre eux ont permis à chacun de toujours exprimer librement ses opinions et faire preuve de « créativité », dans une atmosphère de convivialité et de respect mutuel.

b) Obstacles à un partenariat équilibré

Quelques membres des OPAL interrogés ont relevé le déséquilibre de pouvoir décision inhérent à une relation de transfert de ressources illustré par « *la main qui reçoit est toujours quelque peu en-dessous de la main qui donne* ». Pour dire que R4D, naturellement, est en position de force par rapport aux OPAL, vu que certaines décisions majeures, notamment d'ordre financier, seraient directement soumises aux OPAL sans possibilité de faire les amendements qu'elles souhaiteraient.

Cette situation a été confirmée par R4D qui reconnaît qu'il y a parfois eu un manque d'équité dans la distribution des ressources aux OPAL. En effet, l'allocation des ressources n'était pas toujours proportionnelle à la charge de travail reposant sur les différentes OPAL. Ceci serait due aux règles de l'USAID qui favorisaient certaines OPAL sur les critères de leur ancienneté, leurs charges de fonctionnement ou leur taille. Mais R4D relève que des efforts ont parfois été entrepris pour réajuster les allocations budgétaires à la hausse ou à la baisse afin d'adapter les ressources financières aux responsabilités des OPAL sur la conduite des activités.

4. Communication entre acteurs au cours du partenariat

a) Qualité de la communication (niveau d'interaction entre les acteurs)

La qualité de la communication entre R4D et les OPAL était très bonne, régulière, claire, efficace et ouverte de l'avis de l'ensemble des acteurs interrogés. Avant l'avènement de la pandémie de COVID-19, les partenaires, en plus des rencontres à distance (ou virtuelles), ont eu l'occasion de tenir des rencontres en présentiel pour discuter des orientations et/ou évaluer le projet ACS, ce qui leur a permis de renforcer leurs relations de confiance mutuelle et d'amitié. Dans le contexte de la COVID-19, toutes les rencontres en présentiel ont été suspendues et les moyens de communication à distance ont été exploités pour maintenir une communication efficace. Les ateliers « *Pause et Apprentissage ou Pause and Learn* », en présentiel ou en mode virtuel, ont particulièrement été des occasions de franches discussions et d'évaluation du projet ACS afin d'identifier ce qui marchait bien, mais aussi les goulots d'étranglements afin de les lever et de faciliter la suite de la mise en œuvre du projet.

En fait, il n'y avait pas de barrière dans la communication, c'est-à-dire que chaque partie était libre de contacter l'autre en cas de besoin via les canaux de communications formels ou informels disponibles. Pour assurer un suivi continu de la mise en œuvre des activités, R4D convenait d'une rencontre périodique de mise à jour avec chaque OPAL, hebdomadaire, ou mensuelle ou bimestrielle selon les besoins. Parfois, l'équipe de R4D faisait des relances, toujours dans la courtoisie, lorsqu'elle se rendait compte qu'une activité n'était pas exécutée dans les délais initialement fixés.

Cette bonne qualité de la communication a permis de détecter précocement les goulots d'étranglements à tous les niveaux du partenariat et d'y trouver des solutions.

b) Moyens/dispositifs de communication mis en place/utilisés

Les canaux de communication utilisés par R4D et les OPAL dans le cadre du projet ACS étaient diversifiés et comprenaient, outre les interactions en face-à-face, les courriels, les plateformes de réunion en ligne comme Zoom et Skype, l'application WhatsApp et les appels téléphoniques classiques. Des efforts ont également été déployés pour assurer un service de traduction entre l'anglais et le français lors des rencontres jugées stratégiques.

5. Forces et faiblesses du partenariat entre R4D et les OPAL

a) Les forces du partenariat

Une grande force dans le partenariat entre R4D et les OPAL dans le cadre du projet ACS a été l'approche de cocréation dans la planification et la mise en œuvre des activités, ce qui offrait l'opportunité aux OPAL de les adapter aux contextes locaux. Ce co-développement des activités a favorisé le sentiment de responsabilité partagée dans l'atteinte des résultats. L'approche, favorisée par la confiance et le respect mutuels, a permis de briser les liens « hiérarchiques » classiques qui peuvent exister entre un partenaire technique et financier et une organisation locale. Le projet ACS, de ce fait, a été un cadre propice d'échanges et d'apprentissage bidirectionnels, un lieu d'enrichissement mutuel pour toutes les parties prenantes. Du côté spécifiquement de R4D, les profils variés des OPAL ont constitué une grande richesse car source de complémentarité pour la fourniture de l'assistance technique multiforme dont les pays de mise en œuvre du projet ACS avaient besoin. Ainsi, parmi les OPAL, il y avait des institutions académiques et/ou de recherche, des organisations non gouvernementales ou de la société civile venant des pays anglophones ou francophones qui travaillaient tous en synergie pour donner des produits de bonne qualité.

b) Les faiblesses du partenariat

Les ressources mobilisées dans le cadre du projet ACS étaient relativement faibles, ce qui a limité la capacité des OPAL à s'engager plus fortement et à consacrer assez de temps aux activités du projet. En effet, il est ressorti des entretiens que la charge de travail était globalement trop élevée pour les OPAL, les obligeant parfois à faire beaucoup d'heures/jours supplémentaires. Cette situation serait due à une sous-estimation du temps et des ressources financières nécessaires pour mener ces activités. Cela a parfois conduit à un moindre engagement dans le projet ACS dont certaines tâches ont été confiées à un personnel junior moins expérimenté.

Une autre faiblesse relevée a été les moyens mis en œuvre pour lever la barrière linguistique entre anglophones et francophones au cours des rencontres d'échanges et d'apprentissage. En effet, certaines personnes interrogées ont trouvé que les services de traduction n'étaient toujours disponibles pour permettre à tous les participants d'être au même niveau d'information.

Aussi, la signature des partenariats entre R4D et certaines OPAL, notamment les dernières à s'engager dans le projet ACS, n'a pas toujours été précédée d'une bonne clarification et compréhension des attentes mutuelles contenues dans le plan de travail ; une situation qui a parfois conduit à des retards dans la mise en œuvre de certaines activités.

Enfin, la pandémie de COVID-19, avec les différentes restrictions occasionnées, a limité les interactions interpersonnelles entre les partenaires et réduit leur motivation. En effet, les rencontres physiques dans des projets comme ACS engageant des acteurs de divers horizons favorisent un meilleur brassage, une plus grande concentration lors des travaux de réflexion et une meilleure motivation pour s'y engager. Les rencontres virtuelles n'ont pas permis de capter toute l'attention nécessaire de certaines parties prenantes pour une participation production.

V. Leçons apprises

- Les relations de confiance et la volonté des partenaires constituent des atouts clés pour la réussite de partenariats comme ceux entre R4D et les OPAL. Ils facilitent les échanges en vue d'harmoniser les visions et les approches qui vont être utilisées dans la conduite des activités.

- Une communication et une compréhension claires des attentes respectives sont des préalables indispensables pour une collaboration efficace et une mise en œuvre réussie des activités dans le cadre d'un partenariat multi-institutionnel comme celui entre R4D et les OPAL.
- L'approche de cocréation est innovante et un atout pour faciliter un fort engagement des différents partenaires en vue de la mise en œuvre réussie des activités dans le cadre des projets tels que ACS.
- Les ressources financières, temporelles, humaines et technologiques nécessaires à l'atteinte des objectifs du partenariat doivent être bien estimées et couvertes pour garantir l'exécution des tâches attendues de chaque partenaire.
- Les spécificités propres à chaque OPAL en termes de vision, de taille, de culture organisationnelle, de procédures internes ou de processus décisionnels internes doivent être analysées selon leurs forces et leurs faiblesses à l'entame des partenariats afin d'en tenir compte dans l'allocation des ressources et de mieux spécifier les attentes.

VI. Recommandations

Pour améliorer l'efficacité de tels partenariats, les recommandations suivantes peuvent être mises en œuvre :

- Travailler à maintenir des relations de confiance en développant des interactions fréquentes entre les différentes parties prenantes afin d'accroître l'efficacité des partenariats.
- Mettre en place une bonne stratégie de communication et de suivi régulier pour s'assurer que chaque acteur accomplit ses tâches conformément à son cahier de charge.
- Promouvoir l'approche de cocréation tout en mettant un accent particulier sur l'équilibre et l'équité des partenariats.
- Accorder des financements conséquents et substantiels aux OPAL reflétant leur charge de travail afin de le maintenir motivés et pour une plus grande efficacité des partenariats.
- S'assurer que les partenaires disposent d'un modèle de gouvernance et/ou d'infrastructures adaptés pour pouvoir s'engager dans le partenariat. Au besoin, entreprendre très tôt une procédure de mise à niveau pour garantir un déroulement normal du projet en limitant les péripéties.
- S'assurer que toutes les parties prenantes comprennent bien la vision du projet et les termes du partenariat avant de s'y engager.

Annexes

Annexe I – Guide d’entretien pour les responsables du projet ACS au sein de R4D

Le processus de mise en place des partenariats entre R4D et les organisations partenaires africaines locales (OPAL)

1. Avec combien d’organisations partenaires africaines locales (OPAL) au total êtes-vous entré en partenariat au cours de la mise en œuvre du projet ACS (*préciser le nom, le pays d’implantation et la durée du partenariat*) ?
2. Comment vous êtes entré en contact avec les OPAL ? Quels critères avez-vous utilisé pour sélectionner les OPAL avec qui vous êtes entré en partenariat ?
3. Pour chacune des OPAL avec qui vous êtes entré en partenariat, quelles sont les défis et difficultés majeures que vous avez rencontrées au cours du processus de mise en place de ce partenariat ?
4. Pour chacune des OPAL avec qui vous êtes entré en partenariat, quels facteurs ont facilité la mise en place de ce partenariat ?

La mise en œuvre des partenariats entre R4D et OPAL

5. Qu’attendiez-vous de chacune des OPAL avec qui vous êtes entré en partenariat ?
6. Vos attentes ont-elles été comblées ? Quels sont vos motifs de satisfaction ? Expliquer et/ou donnez des exemples.
7. Pour chacun de ces partenariats, quelles sont les principales retombées pour le projet ACS et pour R4D que vous pouvez relever (y compris les résultats positifs auxquels vous ne vous attendiez pas) ?
8. Pour chacun de ces partenariats, quels sont les principales retombées pour les OPAL que vous pouvez relever (y compris les résultats positifs auxquels vous ne vous attendiez pas) ?
9. Pour chacun de ces partenariats, quels sont les principales faiblesses ou insuffisances que vous pouvez relever (y compris les faiblesses ou insuffisances auxquelles vous ne vous attendiez pas) ?
10. En particulier, le partenariat que R4D a signé avec chacune des OPAL est-il équitable ou équilibré selon vous (en particulier, n’est pas plus en faveur de R4D que des OPAL) ? Expliquer et/ou donnez des exemples.
11. Quels sont les facteurs qui ont favorisé un partenariat équilibré entre R4D et chacune des OPAL dans le cadre du projet ACS ?
12. Quels pourraient être les obstacles à un partenariat équilibré entre R4D et chacune des OPAL ? Comment ces obstacles ont-ils été prévenus ou atténués ?
13. Comment appréciez-vous la communication entre R4D et chacune des OPAL tout au long de la mise en œuvre de ces partenariats ?
14. En particulier, quels mécanismes R4D a-t-il développés ou mis en place pour pouvoir prendre en compte les points de vue, les perspectives, les attentes, et les préoccupations des OPAL ? Comment appréciez-vous leur efficacité ? Expliquer et/ou donnez des exemples.
15. En particulier, les décisions à prendre étaient-elles toujours concertées ? Devriez-vous parfois imposer ou dicter certaines choses pour que les activités puissent aller de l’avant ? Expliquez et/ou donnez des exemples.
16. Quelles grandes leçons pouvez-vous tirer de ces partenariats ? Qu’est-ce qui, selon vous, a bien marché et mériterait d’être perpétué à l’avenir pour des partenariats similaires ? Qu’est-ce qui, selon vous, n’a pas bien marché et mériterait une plus grande attention à l’avenir pour des partenariats similaires ?
17. Qu’est-ce qui, globalement, a manqué selon vous pour que les partenariats que R4D a eus avec chacun des OPAL soient encore plus efficaces, eu égard à vos attentes ?
18. Que proposez-vous alors pour qu’à l’avenir des partenariats comme ceux que R4D a eus avec chacun des OPAL soient encore plus efficaces, eu égard à vos attentes ?

Annexe 2 – Guide d’entretien pour les organisations partenaires africaines locales (OPAL)

Le processus de mise en place des partenariats entre R4D et OPAL

1. Pouvez-vous expliquer comment vous êtes entré en contact et en partenariat avec R4D dans le cadre du projet ACS ?
2. Quels sont les faits marquants qui ont jalonné le processus ayant conduit à l’établissement de ce partenariat ?
3. En particulier, quels sont les défis et difficultés majeurs que vous avez rencontrés au cours du processus de mise en place de ce partenariat ?
4. Quels facteurs ont facilité la mise en place de ce partenariat ?

La mise en œuvre des partenariats entre R4D et OPAL

5. Les termes du partenariat (ou du contrat) que votre organisation a signé avec R4D dans le cadre du projet ACS sont-ils clairement bien compris par l’ensemble des membres de votre organisation impliqués dans le projet ? Expliquer et/ou donnez des exemples.
6. Qu’espérez-vous tirer comme bénéfices lorsque vous êtes entrés en partenariat avec R4D dans le cadre du projet ACS, aussi bien à titre personnel que pour votre organisation ?
7. Vos attentes ont-elles été comblées ? Qu’est-ce qui, selon vous, a manqué pour que le partenariat que votre organisation a eu avec R4D dans le cadre du projet ACS soit encore plus efficace, eu égard à vos attentes ? Expliquer et/ou donnez des exemples.
8. Quels sont les principaux bénéfices/acquis que vous avez tirés de ce partenariat avec R4D dans le cadre du projet ACS, aussi bien à titre personnel que pour votre organisation ? (y compris les bénéfices/acquis auxquels vous ne vous attendiez pas) ?
9. Quels sont vos motifs de satisfaction ? Quels avantages comparatifs voyez-vous avec d’autres types de partenariat similaires (*c’est quoi la différence de ce partenariat avec les autres types de partenariat*) ?
10. Comment jugez-vous la pérennité de ces bénéfices/acquis ? Expliquer et/ou donnez des exemples.
11. Ce partenariat que votre organisation a signé avec R4D dans le cadre du projet ACS est-il équitable ou équilibré selon vous (en particulier, n’est pas plus en faveur de R4D que de votre organisation) ? Expliquer et/ou donnez des exemples. (*Sonder dialogue, transparence, respect*)
12. Quels sont les facteurs qui ont favorisé un partenariat équilibré entre votre organisation et R4D dans le cadre du projet ACS ?
13. Quels ont été les obstacles à un partenariat équilibré entre votre organisation et R4D dans le cadre du projet ACS ? Comment ces obstacles ont-ils été prévenus ou atténués selon vous ?
14. Comment appréciez-vous la communication entre R4D et votre organisation tout au long de la mise en œuvre du partenariat ?
15. En particulier, R4D a-t-il mis en place des mécanismes pour pouvoir prendre en compte vos points de vue, vos perspectives, vos attentes, vos préoccupations ? A quels moments ? Si oui, comment appréciez-vous leur efficacité ? Expliquer et/ou donnez des exemples.
16. En particulier, les décisions à prendre étaient-elles toujours concertées ? Aviez-vous le sentiment que les objectifs/activités sont définis ensemble et non pas dictés par R4D ? Aviez-vous le sentiment de discuter d’égal à égal ? Aviez-vous toujours la capacité de dire non ? Expliquer et/ou donnez des exemples.
17. Globalement, quelles grandes leçons pouvez-vous tirer de ce partenariat avec R4D dans le cadre du projet ACS ?
18. En particulier, qu’est-ce qui, selon vous, a bien marché et qui mériterait d’être perpétué à l’avenir pour des partenariats similaires ?
19. Aussi, quelles sont les principales faiblesses ou insuffisances que vous pouvez relever de ce partenariat avec R4D dans le cadre du projet ACS ? Qu’est-ce qui n’a pas bien marché ?
20. Que proposez-vous pour que, à l’avenir, des partenariats comme ceux que R4D a eus avec votre organisation dans le cadre du projet ACS soient encore plus efficaces, eu égard à vos attentes ?