



■ Dossier sur le programme

RECOMMANDATIONS POUR UN LANCEMENT EFFICACE DE PROGRAMMES A DISTANCE

Enseignements tirés de MOMENTUM Résilience Sanitaire Intégrée

Pendant la pandémie de COVID-19, qui est apparue au début de l'année 2020, MOMENTUM Résilience Sanitaire Intégrée a lancé des activités de projet, notamment plusieurs programmes de pays. L'équipe de soutien de pays au projet devait recueillir des informations pour établir les budgets et élaborer les plans de travail des programmes de pays. Néanmoins, le processus habituel de visite dans les pays n'a pu se tenir en raison de la pandémie. Le personnel a ainsi dû travailler en mode virtuel, les possibilités de se réunir et de planifier conjointement étant restreintes, tout comme l'apport, aux bureaux de pays, d'un soutien au lancement ou d'une assistance technique de terrain. Quelle a été la solution ? Un cadrage à distance.

PROCESSUS DE CADRAGE EN TEMPS « NORMAL »

Avant la pandémie de COVID-19, une équipe de trois à quatre personnes, composée d'un responsable des programmes et d'un responsable technique du siège, se rendait dans un pays pour y mener une évaluation de cadrage pendant deux à trois semaines (il s'agissait par exemple de rassembler toutes les informations et données pertinentes de différentes sources pour guider la conception d'un programme) avant d'élaborer un plan de travail et d'ouvrir un ou plusieurs bureaux de projet. Dans le cadre de cette mission, l'équipe coopérait avec le ou les bureaux partenaires de pays déjà en place pour organiser des visites sur le terrain et des réunions avec les principales parties prenantes (représentants du ministère de la Santé, partenaires de mise en œuvre, personnel des établissements de santé, etc.) dans le but d'identifier les domaines de collaboration, les

MOMENTUM Résilience Sanitaire Intégrée vise à améliorer l'accès à des services centrés sur les besoins des personnes, respectueux et de haute qualité en matière de santé reproductive, de planification familiale volontaire, de santé maternelle, néonatale et infantile dans des contextes fragiles et en proie à des conflits, en faveur d'un meilleur. Il a également pour but d'améliorer la disponibilité de ces services. De plus, il encourage la coordination entre organisations humanitaires et de développement et accroît la résilience des individus, des familles et des communautés.

lacunes, les défis et les recommandations pertinentes au programme. Normalement, suite à ce cadrage, l'équipe présentait ses résultats et ses recommandations et proposait une stratégie de mise en œuvre à la mission de l'USAID concernée afin de recueillir ses commentaires avant son retour au siège.

Face à la pandémie, MOMENTUM Résilience Sanitaire Intégrée n'a pas pu procéder aux exercices de cadrage habituels et a dû s'adapter en conséquence. Un nouveau processus s'est donc mis en place, tout d'abord avec la formation d'une équipe de responsables programmatiques et techniques chargée d'effectuer l'évaluation de cadrage à distance, en collaboration avec un consultant présent dans le pays chargé d'organiser des réunions virtuelles avec les parties prenantes et de collecter les documents et données essentiels. Après le lancement, la présentation du processus et la définition des rôles, l'équipe de cadrage à distance s'est réunie chaque jour pour discuter des informations recueillies et répondre aux éventuelles questions en suspens, pour finalement élaborer la stratégie technique globale du programme pays. L'équipe a également intégré, selon les besoins, des séances virtuelles de « co-création » avec les missions de l'USAID qui se sont tenues chaque semaine et ont permis de collaborer avec le personnel de l'USAID dans le pays.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS

Hors période de pandémie, le cadrage à distance peut s'avérer utile dans des contextes fragiles, lorsqu'un cadrage en personne n'est pas toujours possible en raison de problèmes de sécurité ou logistiques. En outre, des restrictions de financement et un nombre limité de personnel disposé à voyager peuvent exiger un cadrage et un lancement à distance. Le lancement de programmes de soutien sur le terrain dans six pays (Burkina Faso, République démocratique du Congo, Mali, Soudan du Sud, Soudan et Tanzanie) a permis à MOMENTUM Résilience Sanitaire Intégrée de tirer des enseignements importants sur les bonnes (et mauvaises) pratiques de mise en œuvre d'un exercice de cadrage à distance. S'il est vrai qu'il s'est agi d'un processus exigeant, et ce dans tous les pays, il a été possible de réaliser un cadrage à distance et de concevoir un plan de travail de qualité.

Comme exposé ci-dessous, un cadrage à distance est possible à condition de disposer d'une petite équipe dédiée (avec un homologue dans le pays occupant un poste de haut niveau), de fixer des échéances réalistes, de définir clairement les responsabilités et de mettre en place une plateforme de travail technique pour communiquer et partager des documents.

IDENTIFIEZ UN HOMOLOGUE DANS LE PAYS OCCUPANT UN POSTE DE HAUT NIVEAU

Tout exercice de cadrage nécessite immanquablement des informations contextuelles permettant de guider la conception du programme et de prendre rapidement des décisions dans un temps limité. Face à l'impossibilité de procéder à une collecte directe de ces informations, l'équipe a dû trouver des moyens d'accéder rapidement à des informations locales et de recevoir des directives d'élaboration d'approches stratégiques adaptées aux besoins du pays.

Le processus de cadrage à distance requiert au départ, l'identification d'un homologue de pays occupant un poste de haut niveau qui pourra s'impliquer à temps plein (ou presque à temps

plein). Cette personne doit être un(e) chef(fe) d'une équipe de décideurs du programme et dotée de solides compétences techniques et de gestion. Elle doit avoir des relations bien établies avec le ministère de la Santé, les partenaires d'exécution et d'autres parties prenantes importantes sur le terrain. Avant de lancer le processus de cadrage, la personne identifiée doit recevoir les informations nécessaires sur le projet et être informée du rôle et des responsabilités qu'elle doit remplir lors de l'exercice de cadrage. En outre, elle doit disposer des moyens de piloter l'équipe pour qu'elle développe la vision et l'approche stratégiques du projet. Cette personne peut être un membre du personnel actuellement présent dans le pays ou un consultant. Néanmoins, il est essentiel que l'homologue identifié soit une personne bien placée en mesure de prendre les décisions qui s'imposent, prête à remplir sa fonction et habilitée à le faire. Cet homologue sera le principal point de contact disposant des connaissances contextuelles, capable de guider l'équipe de cadrage et de s'assurer que les programmes de terrain sont dirigés par les pays, et ce dès les prémices.

ALLOUEZ DU PERSONNEL AU TRAVAIL DE CADRAGE, MAIS EN NOMBRE LIMITE

Au cours de la période de cadrage initiale, MOMENTUM Résilience Sanitaire Intégrée a dû faire face à un défi complexe : établir un équilibre entre le besoin d'affecter du personnel doté de toute l'expertise technique nécessaire et limiter le nombre de personnes impliquées pour garantir une bonne gestion, l'efficacité et la flexibilité du processus. Normalement, un cadrage implique la présence d'une équipe dans le pays entièrement dédiée à l'exercice et menant le processus du début à la fin. Toutefois, un cadrage à distance peut être une source d'éparpillement, les participants devant se consacrer à différentes autres activités. En outre, même s'il est plus facile de réunir un large éventail de personnes à distance, la gestion peut s'en trouver compliquée en raison d'une possible confusion des rôles, des responsabilités et des pouvoirs de décision.

Lorsque vous effectuez un cadrage à distance, examinez la possibilité de former une petite équipe dont chaque membre devra faire preuve d'un fort degré d'implication. Les charges de travail doivent être ajustées selon les besoins, de sorte que chacun(e) consacre le temps nécessaire à chaque activité comme s'il ou elle procédait à un cadrage en personne et sur place, plutôt que d'être ajoutées à des charges existantes. Une équipe de petite taille est préférable. Désignez un responsable technique ou une personne de contact qui s'assurera que d'autres membres de l'équipe ou d'autres opinions seront consultés et qui invitera d'autres personnes à s'exprimer si nécessaire.

SOYEZ RÉALISTE QUANT AU TEMPS NÉCESSAIRE

Un cadrage à distance peut être plus chronophage que prévu, voire prendre plus de temps qu'un cadrage habituel organisé en personne. Pourquoi ? L'équipe en charge d'un cadrage à distance doit accomplir de nombreuses tâches simultanément et risque donc de s'éparpiller. Ainsi, lui



CALENDRIERS D'ÉQUIPES

Les responsables des programmes ont préparé des calendriers d'équipes de cadrage présentés durant la réunion de lancement pour leurs programmes de pays respectifs. L'équipe de cadrage disposait ainsi d'un calendrier clair et précis dès le tout début. Ce calendrier a également permis un suivi des avancées et un respect des échéances par l'équipe.

faudra-t-il peut-être plus de temps pour mener les entretiens, procéder aux lectures de base, étudier les données et organiser les discussions stratégiques nécessaires à l'ensemble du processus de cadrage. En outre, du fait du travail à distance et de protocoles de distanciation sociale liés à la pandémie, les réunions et discussions qui regroupaient auparavant un grand nombre de participants ont été remplacées par des discussions en face à face. Un cadrage à distance peut également présenter des difficultés d'organisation, car il faut gérer l'environnement de travail à distance, éviter que des réunions se chevauchent et tenir compte des fuseaux horaires.

Pour éviter tous ces problèmes, estimez dès le début le temps nécessaire pour mener à bien le travail et communiquez clairement les délais à toutes les personnes concernées. Il est également utile, afin de respecter les délais, d'établir un échéancier précis qui fera l'objet d'un suivi rigoureux. Formez plutôt une petite équipe et exigez de chaque membre un fort degré d'implication (comme déjà mentionné) pour assurer une plus grande efficacité et un gain de temps.



RÉUNIONS QUOTIDIENS

La stratégie de gestion et de coordination du cadrage à distance a nécessité une réunion quotidienne de l'équipe de cadrage. Ces réunions permettaient de réserver du temps, même s'il n'était pas utilisé.

FAITES ATTENTION À LA COORDINATION ET À LA GESTION

Dans le cas d'une équipe composée de divers membres travaillant à distance sur plusieurs continents et fuseaux horaires, une coordination et une gestion prudentes sont de rigueur pour assurer un flux continu d'informations et une collaboration efficace, et garantir la réussite de l'exercice de cadrage.

Dès le début, définissez clairement les rôles, les responsabilités, les attentes et les pouvoirs de décision (le cas échéant) de chaque membre de l'équipe. Mais établir les

domaines techniques de chacun d'entre eux et les échéances ne suffit pas ; il faut faire en sorte que chacun(e) comprenne bien les tâches qui lui incombent. Les expériences de cadrage à distance de MOMENTUM Résilience Sanitaire Intégrée ont également révélé le besoin d'une vision technique bien définie, exhaustive et intégrée au tout début du processus, notamment celui d'un lien entre les programmes de pays et une vision centrale globale, une stratégie et des activités. Cette vision doit être clairement communiquée et bien comprise par tous les membres de l'équipe de cadrage, ainsi que toutes les personnes significativement impliquées.

UTILISEZ LES PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES DE MANIÈRE STRATÉGIQUE

La connectivité, la compatibilité, le contrôle des versions utilisées et la gestion de l'accès aux documents compliquent le travail collaboratif, même dans des circonstances idéales. L'intégration de nouveaux effectifs et consultants, le travail à distance sur plusieurs continents et les problèmes courants de connectivité et de bande passante ont entravé la collaboration.

Pour coordonner et gérer le processus de cadrage de manière efficace, **il est conseillé aux équipes d'utiliser plusieurs plateformes technologiques de manière stratégique afin d'améliorer la communication et la collaboration et de naviguer au sein du processus de cadrage de manière organisée et efficace.** Les plateformes de réunion en ligne comme Microsoft Teams et Zoom ont été très utiles pour organiser des réunions de coordination interne et des discussions, ainsi que des réunions avec d'importantes parties prenantes. Néanmoins, elles doivent être utilisées de manière judicieuse. En raison d'éventuels problèmes de connectivité, de barrières linguistiques et d'autres difficultés, il vaut mieux que certaines réunions soient organisées en présentiel par des homologues dans les pays. Les plateformes de partage de documents en ligne comme SharePoint ou Google Drive se sont également avérées essentielles tout au long du processus de cadrage à distance car elles ont permis à l'équipe de partager des documents importants et de collaborer en temps réel. Ces plateformes ont également permis de partager des notes d'entrevues avec des informateurs clés et des synthèses d'étude de documents de référence. Certaines plateformes peuvent être plus difficiles à déployer que d'autres, selon les logiciels, le matériel et la bande passante dont disposent les utilisateurs. Prenez soin d'établir à l'avance quels systèmes il vaut mieux utiliser selon les personnes concernées, concertez-vous entre membres du groupe sur leur utilisation et vérifiez que chacun bénéficie d'une formation et des instructions d'utilisation de ces plateformes.



GUIDES D'ENTREVUE

Au Burkina Faso, l'équipe s'est très vite rendu compte qu'en raison de la bande passante et des pratiques standard, le dialogue avec les parties prenantes du ministère de la Santé dans le cadre de réunions en ligne allait être difficile. Les réunions en personne, en face à face ou en petits groupes ont été largement préférées. Dans ce type de situation, l'équipe de cadrage de pays a été capable d'organiser des réunions en suivant des guides d'entrevues élaborées par l'ensemble de l'équipe de soutien du pays, et ensuite de faire état des principaux résultats issus des échanges.

CONCLUSION

Un cadrage à distance peut être une manière efficace de lancer des programmes lorsque les déplacements sont impossibles en raison de la pandémie de COVID-19 ou de circonstances similaires, ou dans un contexte de contraintes budgétaires ou sécuritaires. MOMENTUM Résilience Sanitaire Intégrée estime que le cadrage à distance est surtout possible à condition de 1) disposer d'une petite équipe qui y consacre du temps (avec en son sein un homologue occupant un poste de haut niveau et présent dans le pays) ; 2) fixer des échéances réalistes et définir clairement les responsabilités ; et 3) utiliser une plateforme technologique viable pour communiquer et partager des documents.

MOMENTUM

USAIDMomentum.org

TWITTER : @USAID_MOMENTUM

FACEBOOK : USAIDMOMENTUM

LINKEDIN : USAID MOMENTUM



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



MOMENTUM Résilience Sanitaire Intégrée a été fondé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (l'USAID) dans le cadre d'une série de récompenses MOMENTUM et est mis en œuvre par IMA World Health avec les partenaires JSI Research & Training Institute, Pathfinder International, GOAL USA Fund, CARE et Africa Christian Health Associations Platform, dans le cadre de l'accord de coopération de l'USAID n° 7200AA20CA00005. Pour en savoir plus sur MOMENTUM, rendez-vous sur www.USAIDMomentum.org. Le contenu du présent dossier technique est sous la responsabilité exclusive d'IMA World Health et ne reflète pas nécessairement les points de vue de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.