



Gérer les connaissances pour de meilleures politiques de santé: l'expérience de la Communauté de Pratique Accès Financier aux Services de Santé



VUE GÉNÉRALE : LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE ACCÈS FINANCIER AUX SERVICES DE SANTÉ

La dynamique amorcée par les Objectifs du Millénaire pour le Développement, la croissance économique et plus récemment, le mouvement pour la couverture sanitaire universelle ont conduit beaucoup de gouvernements d'Afrique sub-saharienne à investir des ressources politiques et financières dans le secteur de la santé.

Des travaux antérieurs de notre groupe avaient mis en exergue que ce réinvestissement était parfois bâclé, avec une attention insuffisante aux données probantes mais également aux connaissances opérationnelles accumulées

MESSAGES PRINCIPAUX

- Beaucoup d'experts et d'acteurs sont détenteurs de connaissances qui pourraient être utiles à de meilleures conceptions et mises en œuvre des politiques publiques. Ces détenteurs de savoirs sont actifs dans différentes 'niches' (gouvernements, monde académique, organisations non-gouvernementales...); ils sont souvent insuffisamment connectés entre eux. Cela est une opportunité manquée.
- Notre hypothèse est que dans de nombreux domaines de savoirs, il y a de la place pour une plateforme qui renforcerait les échanges entre ces différents détenteurs de savoirs. Nous avons testé cette hypothèse dans notre

propre domaine d'expertise en mettant en place une communauté de pratique dédiée à l'accès financier aux services de santé dans les pays à faible revenu.

- La Communauté de Pratique "Accès Financier aux Services de Santé" (CoP AFSS) promeut à la fois les savoirs expérimentiels et scientifiques. La CoP a grandi rapidement – aujourd'hui, son forum de discussion en ligne rassemble plus de 700 experts basés dans plus de 38 pays. Le forum accueille certaines des discussions les plus importantes sur le financement de la santé dans les pays à faible revenu. La CoP AFSS a organisé 4 conférences régionales, produit 12 numéros d'une lettre d'information et co-édite le blog le plus lu sur le financement de la santé en Afrique. Toutes ces activités sont supportées par un large groupe d'acteurs et d'agences. De plus en plus, elles pèsent sur l'agenda politique, tant au niveau régional que national.
- Ce policy brief partage notre expérience. Il pourrait être particulièrement utile aux experts en charge de la gestion des connaissances, mais aussi aux acteurs engagés dans le développement international voulant favoriser le partage d'expériences et des données probantes.

dans d'autres pays. Un groupe d'acteurs principalement actifs en Afrique a décidé de s'attaquer à ce problème en mettant en place une communauté de pratique dédiée à l'accès financier aux services de santé.

Une Communauté de Pratique est un groupe de personnes qui interagissent en continu pour approfondir leurs connaissances sur un sujet spécifique. La communauté de pratique Accès Financier aux Services de Santé (CoP AFSS) tire son origine de la volonté convergente des chercheurs - ultérieurement réunis dans le projet FEMHealth - et des agences de l'aide réunies sous la bannière de l'initiative pour l'Harmonisation pour la Santé en Afrique.

La CoP AFSS a été créée lors d'un atelier régional à Dakar fin 2010 et a été effectivement lancée début 2011. En trois ans, elle s'est fait sa propre place dans le paysage politique en Afrique. Conduite par une équipe de facilitation de trois personnes, elle promeut le partage des connaissances tant scientifiques qu'expérientielles.

La CoP AFSS poursuit un agenda des savoirs combinant à la fois des réunions en face à face et des échanges virtuelles sur des plateformes en ligne. Quatre événements régionaux (Bamako 2011, Bujumbura 2012, Marrakech 2012 et Ouagadougou 2013), qui ensemble ont réuni environ 330 experts, ont été organisés. Un bon indicateur de la reconnaissance politique acquise par la CoP est la participation des autorités politiques à ces événements et le fait que ces événements aient été financés par de nombreuses agences et organisations. La CoP AFSS est également de plus en plus reconnue comme une source d'expertise par d'autres acteurs pour l'organisation de leurs événements. Les interactions en ligne au travers du forum de discussion bilingue (français/anglais) réunissent plus de 700 experts. Le forum accueille certaines des discussions les plus importantes sur le financement de la santé dans les pays à faible revenu. La CoP AFSS est également co-éditrice du blog Health Financing in Africa, qui est le blog le plus lu sur ce domaine aujourd'hui en Afrique.



La qualité et la quantité d'activités ont permis à la CoP AFSS de s'imposer progressivement comme une plateforme de référence pour le partage des idées et des connaissances.

QU'AVONS-NOUS APPRIS À PROPOS DE LA FACILITATION D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE TRANSNATIONALE CONSACRÉE AUX POLITIQUES DE SANTÉ?

Durant ces trois années, nous avons appris énormément. Voici nos 10 conseils à tous ceux qui envisagent de lancer une CoP en santé internationale.

1. Préparez bien le lancement de votre CoP.

Assurez-vous de l'adhésion d'un nombre suffisamment large d'acteurs influents dans votre domaine de connaissance. Ils seront d'une part bien utiles pour légitimer vos activités ultérieures, mais d'autre part, ils pourraient devenir des sponsors de vos activités en face à face. Intégrer une CoP dans un projet de recherche multi-pays est une stratégie possible, ça a bien marché pour nous.

2. Choisissez un facilitateur qui est un expert dans le domaine des connaissances concerné.

Gérer une CoP, c'est gérer un répertoire de pratiques. Avoir un facilitateur principal avec une expertise technique dans le domaine de savoir concerné

est crucial pour conduire un agenda de savoirs pertinent et être crédible dans la communauté des experts.

3. Ne laissez pas le facilitateur seul.

Faciliter une CoP est consommateur de temps. Il est peut-être possible d'animer une CoP seul, mais c'est bien mieux d'établir une solide équipe de facilitation. Cela permet un plus gros volume d'activité, une plus grande diversité d'activités et une certaine spécialisation dans les tâches de facilitation.

4. Pour la facilitation, choisissez des personnes enthousiastes et bien connectées.

Avoir des connexions avec le monde académique facilite la collaboration avec les scientifiques, mais si votre domaine de connaissance va au-delà de la recherche, c'est important d'avoir dans votre équipe de facilitation également des experts avec une expérience pratique. Une part importante du travail consiste à organiser un dialogue fructueux entre chercheurs et praticiens. Cela aide d'avoir de l'enthousiasme et d'être animé par la conviction que vous pouvez changer le cours des choses.

5. Ce sont vos activités qui vont donner du rythme et une dynamique à votre CoP.

Un forum de discussion en ligne doit être rapidement mis en place. Les activités en lignes répondent bien aux besoins et attentes des experts individuels. Les événements en face-à-face sont extrêmement 'fortifiants'; ils attirent le soutien et consolident la visibilité et l'influence de votre CoP; ils répondent aux besoins et attentes des pays et des agences. Notez que les experts individuels qui ne sont pas connectés à une agence, un institut de recherche, ou un ministère de la santé peuvent rencontrer des barrières financières à participer à vos conférences.

6. Inquiétez-vous de votre visibilité en ligne.

Le lancement de notre blog a été une étape clé dans le développement de notre CoP. Les médias sociaux aident, mais ils sont moins importants qu'un forum ou qu'un blog.

7. N'attendez pas trop de vos experts.

vous risquez sinon d'être déçu. Nous avons créé différentes opportunités de contribution pour nos membres (par ex. rédiger un billet



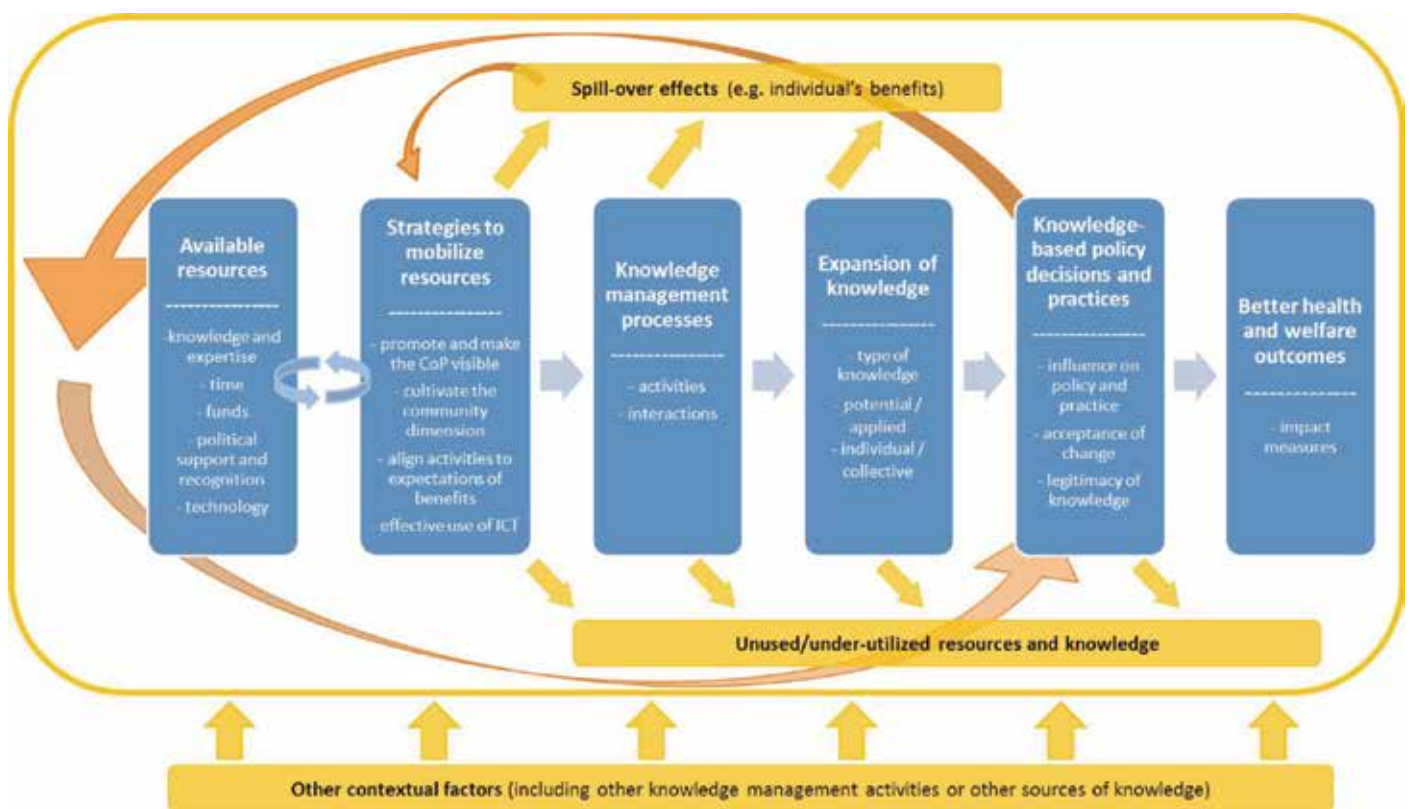
de blog, résumer une session lors d'une conférence...). Aujourd'hui, nous sommes capables d'exploiter l'enthousiasme des membres participant à nos événements en face à face; mais c'est plus difficile pour les activités plus intenses ou à mener dans la durée.

8. **Planifiez dès le départ le suivi et l'évaluation de votre expérience.** À un certain stade, vos partenaires financiers vont requérir des éléments de preuve de l'efficacité

de vos efforts. Nous avons développé du matériel à cette fin (voir liste des références).

9. **Soyez honnête: il s'agit aussi d'entrepreneuriat politique.** Faciliter une CoP, c'est plus que de la gestion des connaissances. Soyez conscient des rapports de force et de l'orientation des acteurs avec qui vous travaillez. Ne laissez pas les rapports hiérarchiques s'infiltrer dans la dynamique de votre CoP.

10. **Connectez-vous avec d'autres CoPs.** Soyez en échange constant avec les expériences d'autres facilitateurs de CoP. Cela évite de répéter les erreurs de base.



Source: Bertone et al 2013.

POURQUOI AVONS-NOUS BESOIN DE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE?

Notre expérience nous a enseigné que beaucoup d'experts et d'acteurs ont des connaissances qui pourraient contribuer à une meilleure conception et meilleure mise en œuvre des politiques publiques. Ces détenteurs de savoirs sont actifs dans différentes 'niches' (gouvernements, monde académique, organisations non-gouvernementales...), qui fonctionnent selon des logiques différentes et sont

insuffisamment connectées entre elles. C'est une opportunité manquée.

Notre observation est que pour de nombreux domaines de savoirs, il manque quelque chose aujourd'hui : des plateformes qui connecteraient les différents détenteurs de savoirs. La plateforme idéale aurait probablement les attributs suivants : elle n'est pas contrôlée par un acteur déjà perçu comme dominant, elle encourage la collaboration et le dialogue, elle valorise différents types de savoir.

Beaucoup de chercheurs aimeraient que leurs 'découvertes' soient reprises par les décideurs politiques. Nous pensons que cela procède d'une vision trop unidirectionnelle du partage des savoirs. Nous croyons en des plateformes de connaissance mettant les détenteurs de savoirs sur un pied d'égalité. Ce sera la responsabilité de l'équipe de facilitation d'assurer que le dialogue entre chercheurs, praticiens et décideurs politiques est respectueux et équilibré et à partir de là, de développer un agenda des connaissances durable dans le temps.

COMMENT AVON-NOUS VALIDÉ LES CONNAISSANCES PARTAGÉES DANS CETTE NOTE?

Ce policy brief est principalement basé sur notre expérience. Sous le projet FEMHealth, nous avons conduit différents travaux scientifiques sur la stratégie des CoPs. Note contribution principale a été le développement d'un cadre d'analyse pour suivre et évaluer la performance d'une CoP active en politique de santé.

La CoP AFSS va perdurer au-delà du projet FEMHealth. Plus d'analyses empiriques seront conduites dans un futur proche. Cependant, il faut noter que la recherche sur les CoPs est rendue difficile par l'impossibilité d'avoir un contre-factuel.

RÉSULTATS PRINCIPAUX

Notre monde n'a jamais été si connecté. Les technologies permettent des modèles interactifs qui n'étaient pas imaginables il y a deux décennies. L'expérience de la CoP AFSS prouve qu'il y a une place pour des plateformes permanentes et collaboratives mettant en lien les détenteurs de connaissances des différents pays et des agences investies en santé mondiale. Si l'équipe de facilitation parvient à obtenir une large adhésion, à la fois des individus et des agences, c'est possible d'opérer un programme de connaissance ambitieux.

Ce résultat est aussi confirmé par l'expérience d'autres CoPs en santé mondiale (voir notre liste de références

RECOMMANDATIONS

Pour pouvoir se développer, les CoP transnationale ont besoin de soutien. Nous avons réussi à financer nos activités, mais nous aurions pu faire davantage si plus de ressources. Aujourd'hui, du côté des bailleurs de fonds, il manque des instruments adaptés pour supporter de telles plateformes collectives. Le fait que notre légitimité dépend en partie d'une indépendance suffisante par rapport à une agence spécifique est un défi. Les agences d'aide européennes et l'Union Européenne pourraient jouer un rôle original en répondant à ce besoin.

Cet effort pour soutenir les CoPs transnationales devrait aller de pair avec un agenda de recherche et d'évaluation ambitieux. Avec notre cadre d'analyse, basé à la fois sur une revue de la littérature et notre propre expérience, nous avons fourni des pistes possibles.

C'est la responsabilité des facilitateurs de CoP de conquérir le cœur des détenteurs de savoirs. Cependant, les agences, organisations et ministères peuvent soutenir les CoPs de maintes façons. Nous pensons que de nombreux domaines de connaissance pourraient bénéficier d'une action en faveur de plus d'espace pour l'identification collective des priorités dans l'agenda des savoirs – i.e. au-delà des frontières de chaque agence. Les agences et institutions peuvent aussi soutenir les plateformes collaboratives comme les CoPs en encourageant leurs experts à rejoindre les forums en lignes et participer aux événements en face-à-face ou virtuels.

Contact: agkelley514@yahoo.com et bmeessen@itg.be

RÉFÉRENCES UTILES

Non produites par notre groupe

Jansen M, Van Oers HA, Kok G, De Vries NK 2010. Public health: disconnections between policy, practice and research. *Health Research Policy and Systems*, 8.

Wenger E, McDermott R, Snyder WM 2002 *Cultivating Communities of Practice: A guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Produites par notre groupe

L'hypothèse qui nous inspire Meessen et al. 2011. Communities of practice: the missing link for knowledge management on implementation issues in low-income countries? *Trop.Med.Int.Health*, 16, (8) 1007-1014

Le cadre d'analyse que nous avons développé Bertone et al., 2013. Assessing communities of practice in health policy: a conceptual framework as a first step towards empirical research. *Health Research Policy and Systems*, 11:39

A research by the FAHS CoP Richard et al, 2013. Fee exemption for maternal care in sub-Saharan Africa: a review of 11 countries and lessons for the region. *Global Health Governance*, Volume VI, No. 2 <http://ghgj.org>.

Notre forum de discussion: <https://hhacops.org/fahs>

Notre blog (visitez notre page 'Resources' pour plus d'information sur nos activités passées): <http://www.healthfinancingafrica.org/>

Notre page Facebook: <https://www.facebook.com/hhacops>

