Atelier de préparation de l'Approche Sectorielle (SWAP) en Santé au Cameroun

Kribi, 3-5 Mai 2006

Javier Martínez
HLSP/Mott MacDonald

Part 1 – Vue d'ensemble

- Pourquoi une approche sectorielle? Le contexte international
- Est ce qu'il y a besoin d'un SWAP pour le secteur santé au Cameroun?
- L'expérience des SWAP en Afrique et au niveau international

Un contexte de développement international qui change

- Lutte contre la pauvreté – les stratégies de réduction de la pauvreté
- Il faut atteindre des résultats - les OMD
- La coopération internationale est devenue partie du problème pour avancer vers les objectifs de développement
- Harmonisation et Alignement (Monterrey, Rome, Paris, Abuja)
  - La coopération internationale doit être plus en phase avec les politiques du pays qui la reçoit …
  - …elle doit aussi être mieux gérée et s'adapter aux systèmes budgétaires nationaux…
- La coopération internationale doit renforcer le rôle et la capacité du gouvernement

hlsp

Comment savoir si la coopération internationale est effective?

- Alignée avec les politiques et stratégies du gouvernement
- Renforce l'exécution des politiques et leur continuité, tout en évitant les changements brutaux
- Les ressources financières (le budget) sont dirigées vers les priorités nationales, elles sont effectivement dépensées et elle atteignent les bénéficiaires
- La coopération intervient dans le cadre d'un dialogue effectif entre les pays qui utilisent la coopération et ceux qui l'offrent

La coopération internationale fait partie du problème…

- Beaucoup de projets
- Avec de “coûts de transaction” très élevés pour le gouvernement et pour les bailleurs de fonds
- Avec un impact douteux ou bien très limité (géographique, population, ..)
- Difficulté manifeste pour apprendre et pour appliquer les leçons dérivées des projets

Pour que la coopération fonctionne il faut…

- Un gouvernement qui définit ses politiques et ses priorités de façon claire et proportionnée aux ressources disponibles
- Le gouvernement et ses partenaires du développement (PED) définissent les résultats espérés et les mécanismes pour le suivi et la production de rapports.
- Les PED s'adaptent aux cycles et besoins du pays et prêtent leur appui sans entrer en compétition

Le test de la coopération exterieure: si l'on continue comme ça…

- Est-ce que le gouvernement sera plus fort et efficace à moyen terme?
- Est-ce que le secteur aura un plan et un budget aligné et cohérent avec les priorités?
- Est ce que le secteur pourra mieux appuyer les stratégies de réduction de la pauvreté et les OMD?

Le ‘test’ de la cooperación exterieure (suite)

- Est-ce que les coûts de transaction seront réduits à moyen terme?
- Est-ce que les rôles des PEDet les modalités de travail conjoints sont plus clairs et efficaces?

Les SWAPs ne sont qu’un moyen pour améliorer la coopération exterieure dans un secteur particulier

Beaucoup des leçons relatives à l’H&A sont inspirées aux SWAPs

Que sont les SWAP?

- Développés sur des principes de partenariat et de collaboration pour atteindre un développement viable et durable dans les différents secteurs (santé, éducation, agriculture,...)
- TOUTE la coopération dans le secteur appuie une seule politique et stratégie pour le secteur
- Une partie substantielle du financement extérieur pour le secteur s'unifie, se simplifie et s'intègre, de façon progressive, avec le financement public

hlsp

Que sont les SWAP?

- Le gouvernement (ministère) prend ou reprend la direction réelle (leadership) du secteur, y compris les décisions concernant l'utilisation des fonds de la coopération exterieure (quelque soit l'instrument de financement)
- On adopte des mécanismes unifiés et conjoints (Ministère-PED) pour superviser l'exécution des plans, ainsi que la gestion et la dépense des ressources financières (de toutes, pas seulement celles des PED)
- De façon progressive, on adopte des mécanismes uniques et préparés par le gouvernement pour se procurer des biens et des services (*procurement)*

D'un point de vue pratique, un SWAP c'est

- Un plan et une stratégie* pour le secteur
- Une estimation des ressources qui seront disponibles pour le secteur (CDTM - Cadre de dépenses à moyen terme - MTEF en anglais).
- Un budget annuel qui permet d'attribuer les ressources aux priorités définies et qui intègre toutes les sources de financement.
- Des mécanismes de suivi et d'information qui permettent d'évaluer le niveau d'avancement et d'informer la société et les partenaires. Par exemple, il y aura:
  - Des mécanismes pour le dialogue institutionnel (MDS-PED) et pour partager les décisions stratégiques d'importance;
  - Des indicateurs pour le monitorage du plan et stratégie (programme monitoring) ou bien au niveau du secteur (sector monitoring)
  - De rapports (information périodique du gouvernement) comprenant le budget annuel, les frais et le niveau d'exécution du budget de l'année précédente)

* Dans *l'approche programme* (PBA), le plan, la stratégie et le cadre de dépenses s'appelle le **programme**.

hlsp

Qu'elle est l'expérience internationale avec les SWAP?

- Il y a environ 100 SWAPs dans le monde
- 85% en Afrique
- La plupart des SWAPs sont en Éducation et Santé…
- …mais aussi pour les secteurs agriculture, énergie, gestion de l'environnement, développement urbain, eau et assainissement
- Beaucoup comptent encore avec des projets, mais la tendance se dirige vers le fond commun (*pool funding)*, vers l'appui budgétaire et vers les programmes à bailleurs multiples.

hlsp

Qu'elle est l'expérience internationale avec les SWAPs

- Les SWAP se sont révélés très efficaces pour obtenir une meilleure cohérence et harmonisation a l'interieur des secteurs (déclaration de Paris HLF H&A).
- Les SWAP n'ont pas en eux-mêmes la capacité de surmonter les problèmes les plus profonds du secteur:
  - *Certains demandent une intervention d'un autre secteur, par exemple, les routes, et les télécommunications pour diminuer la mortalité maternelle,*
  - *D'autres nécessitent des réformes plus profondes du secteur public (par exemple, décentraliser certains pouvoirs pour augmenter les performance des services ou reformer le statut des fonctionnaires pour résoudre la crise des ressources humaines*

hlsp

Qu'elle est l'expérience internationale avec les SWAPs?

- Les SWAPs dépendent de leur appropriation par le gouvernement et les PED…
- …qui doivent assurer un leadership continu.
- Quand le leadership est faible les SWAP rencontrent des difficultés (progression and regression).
- Les SWAP sont basés sur des codes de conduite: certains PED les signent, mais n'essaient suffisamment d'harmoniser et d'aligner leur aide.
- Les SWAP sont un processus: ils doivent suivre la réalité et progresser à leur propre rythme.
- Ils ne doivent pas avoir des objectifs trop ambitieux. Le gouvernement doit définir le rythme – pas les PED.

hlsp

Qu’elle est l’expérience internationale avec les SWAPs?

- Les SWAP peuvent utiliser différentes formes de financements: pôt commun, appui budgétaire, programmes avec bailleurs multiples,…
- Mais il doit y avoir un engagement dans le temps à réduire les crédits fléchés (earmarked funding) et les conditionalités.
- Si, en fin de compte, les financements ne sont pas simplifiés, unifiés et rendus plus transparents, l’intérêt du gouvernement (surtout du ministère des finances) d’appuyer les SWAP va disparaître.

hlsp

Pourquoi choisir un SWAP?

- Pour renforcer l'appropriation par les gouvernements sur le processus de décision dans le respect des politiques et des stratégies sectorielles, ainsi que des modalités de dépenses par secteur;
- Pour renforcer la cohérence entre les politiques sectorielles, les dépenses et les résultats grâce à une plus grande transparence, un dialogue plus large et une vision plus complète du secteur,
- Pour minimiser autant que possible les « **coûts de transaction** » associés aux financements exterieurs, soit par l'adoption directe des procédures gouvernementales, soit par une harmonisation progressive des procédures individuelles des bailleurs.

(CE 2003)

hlsp

Les avantages d'un SWAP

- Place le ministère comme leader du secteur,
- Oriente vers des résultats,
- Insiste sur les politiques et les stratégies (non sur le micro-management),
- Améliore la cohordination de l'aide exterieure,
- Le finnancement total paraît plus clair et explicite
- Réduit (dans le temps) les coûts de transaction,
- Insiste sur le dévelppement des capacités institutionnelles

hlsp

Les inconvénients possibles d'un SWAP

- *Il est sectoriel et peut entrer en conflit avec les politiques plus générales (comme les SLP)*
  - *En créant des structures paralèlles*
  - *En multipliant le dialogue (dialogue à plusieurs niveaux)*
  - *Être en contradiction ou intervenir sur les efforts des autres ministères, comme celui des finances*
- *Dans certains pays, le SWAP a été précedé par la SLP, ce qui facilite beaucoup les choses (par exemple, Mozambique)*
- *Dans certains pays, le SWAP a facilité et accéléré l'opérationalisation des SLP aux secteurs*

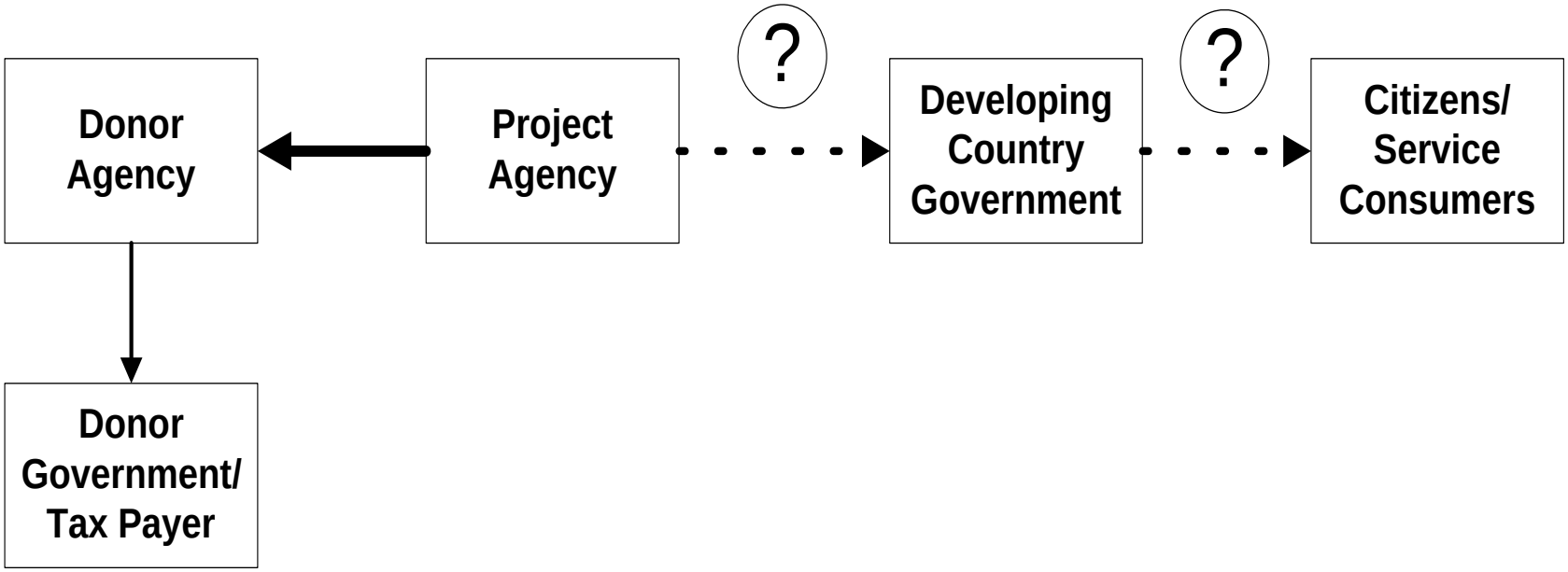
hlsp

Les inconvénients possibles d'un SWAP

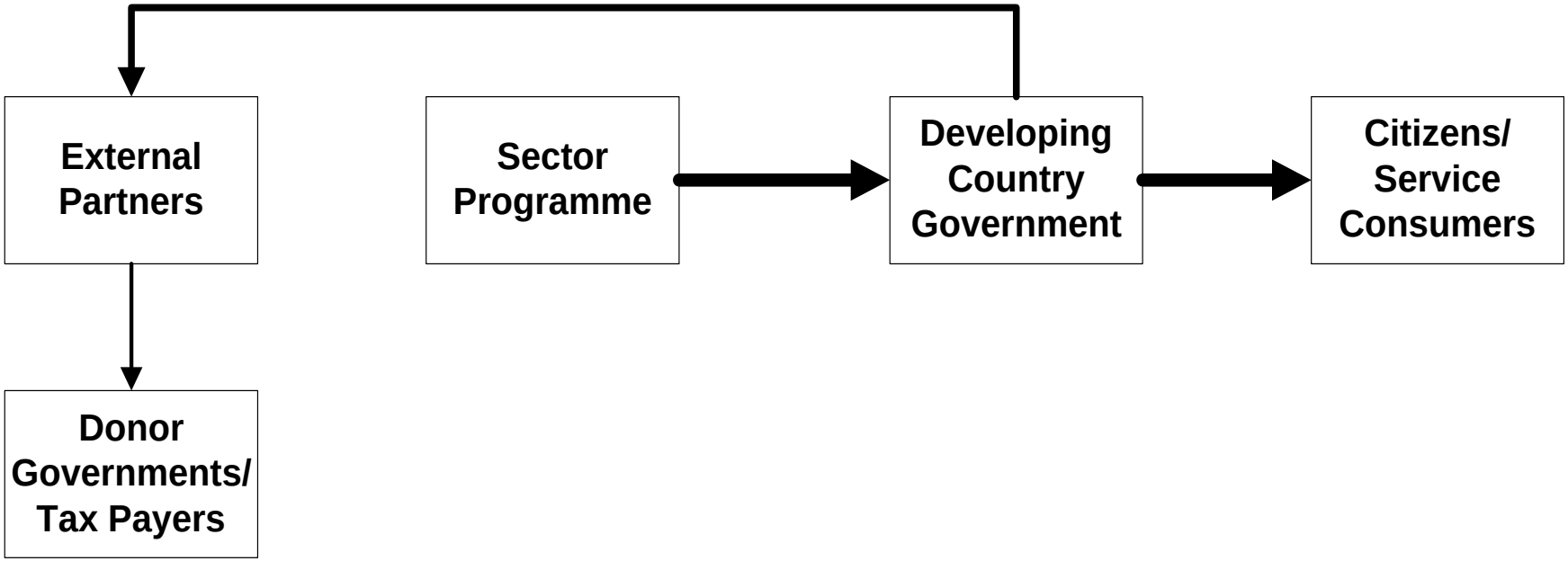
- Modifie les lignes de responsabilité:
  - D'un ministère à son gouvernement
  - De la délégation d'un pays à son siége central
- Quelques PED ne sont pas préparés à changer …
- …mais en même temps, tous les PED ont signé les déclarations de Monterrey, Rome et Paris!
- Alors, il y a une contradiction entre le discours et la pratique!

hlsp

Accountabilité (co-responsabilité)
Modèle Traditionnel



Nouvelles formes d'Accountabilité dans un SWAP



Les inconvénients possibles d'un SWAP

- Peut modifier l'équilibre de l'allocation de ressources entre secteurs (par exemple, ves les secteurs "préférés")

- *Peut se corriger avec des CDMT MTEF négociés et supervisés par le ministère des finances*
- *Le ministère des finances est le responsable pour assurer le financement de tous les secteurs confomément à la politique de chaque gouvernement*

Les risques, et comment les réduire

- Des expectatives exagerées, par exemple: plus de ressources pour le secteur?
- Capacité limitée de conduction du secteur
- Participation limitée des partenaires

- *Un SWAP n'apporte pas plus de ressources, surtout au terme court*
- *Les expectatives de financement s'incluent au CDMT*
- *Appuyer et soutenir les efforts, sans pousser le procés*
- *Il faut du temps pour que quelques partenaires comprennent le SWAP avant qu'ils peuvent participer*

hlsp

Part 2 – Financement d’un SWAP

Javier Martínez

Financement d’un SWAP

- Secteur ou programme?
- Est le SWAP un instrument de financement? Est ce qu’il est équivalent a ‘pooled funding’?
- Qu’elle est la situation au point de départ?
- Qu’elles sont les options de financement disponibles?
- Comment décider entre les différentes options de financement

Secteur ou Programme?

- PBA et SWAPs: différences du point de vue pratique?
  - Ça dépend des attributions et des attentes du Ministère de la Santé
  - Quand le programme est plus petit que le secteur: qu'arrive t'il avec les dépenses des CP en dehors du programme?
  - Quand le programme est aussi grand que le secteur il n'y a pas de différence.
- Quelques exemples:

hlsp

Mozambique

- Il y a un Fonds Commun (PROSAUDE) pour tout le secteur – l'administration appartienne au Ministère, mais l'argent se trouve dans un compte courrant forex.
- Chaque année les PED font une révision du CDMT et pressentent les 'pledges' ou compromis de sa contribution au fonds commun
- Le MdS prépare son plan annuel et son budget annuel, et fait une proposition pour l'utilisation du fonds commun pour couvrir les éléments du plan annuel qui non pas le financement suffisant (gaps)
- PEDet MdS font une révision de la proposition, qui s'approuve dans le Conseil Consultatif de Novembre
- Même si le fons global ne fait pas partie du budget du MdF (l'administration est séparée, dans un compte courrant *forex)* les fonds font partie du budget du MDS.
- Le MdF inclue TOUS les fons dans son rapport budgétaire de l'année précédente.

Bangladesh

- Il y a un fonds commun ($750 million) pour tout le programme, mais le programme (HNPSP) couvre tout le secteur et fourni $1.3 milliards.
- Les PED peuvent contribuer au fonds (*pool funders*), ou peuvent faire dews contributions a des parties specifiques du programme (*parallel funding*) ou peuvent financer des projets (qui s'approuvent aux réunions des DP et le MOHFW.
- Les contributions du fonds dépendent des contributions de l'état (motivation pour que l'état dépense plus en santé)
- La Banque Mondiale fait l'administration financière du Fonds et les audits.
- Il n'y a pas d'Unité d'exécution – tout le Ministère est l'exécuteur du programme

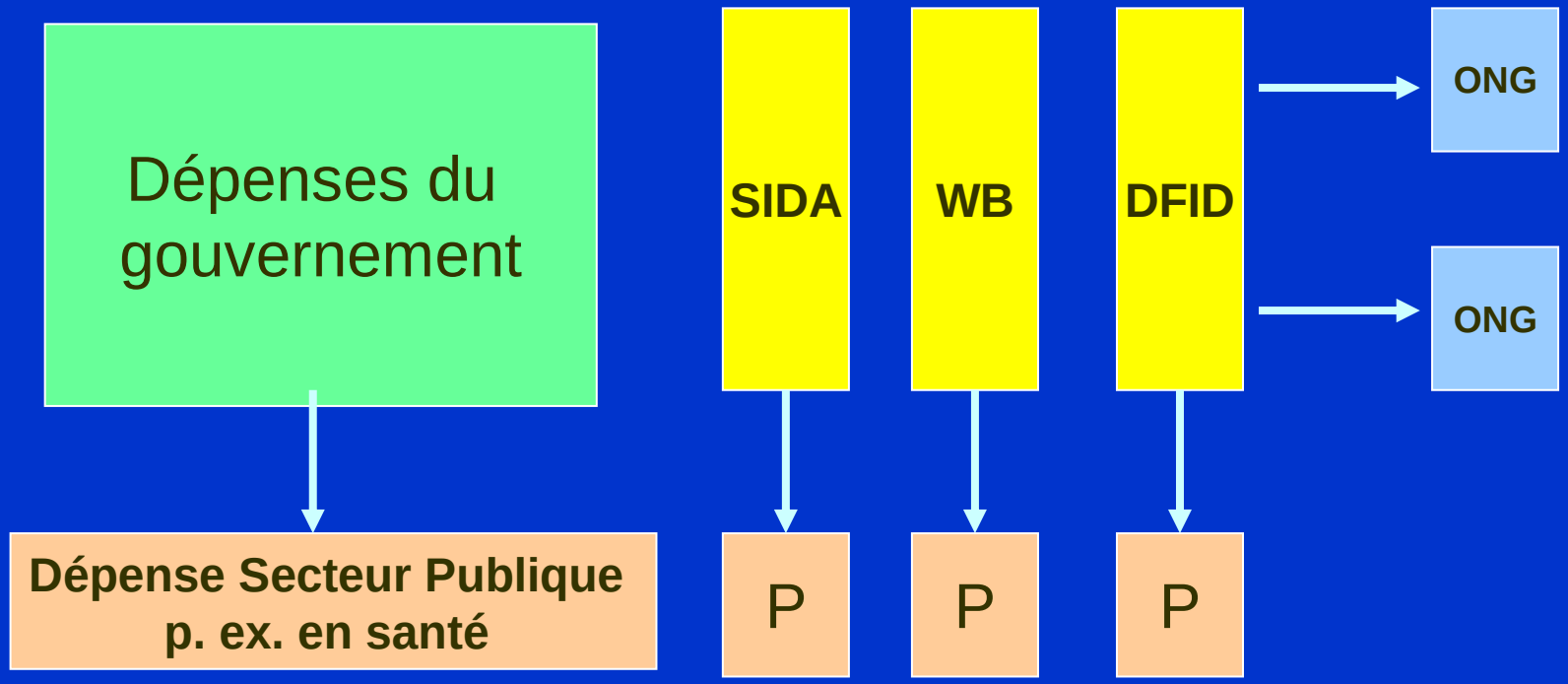
Zambie

- Il y a un fonds pour financer un paquet de services (*district basket funding*)
- La composition du paquet de services peut changer, et les coûts peuvent être ajustés
- Mais il y a un plaffon de $0.50 par personne dans chaque district
- Le volume des apports financiers est fixé dans le CDMT – le MdF fait une consultation chaque année pour connaître etre le volume de ressources disponibles a chaque PED

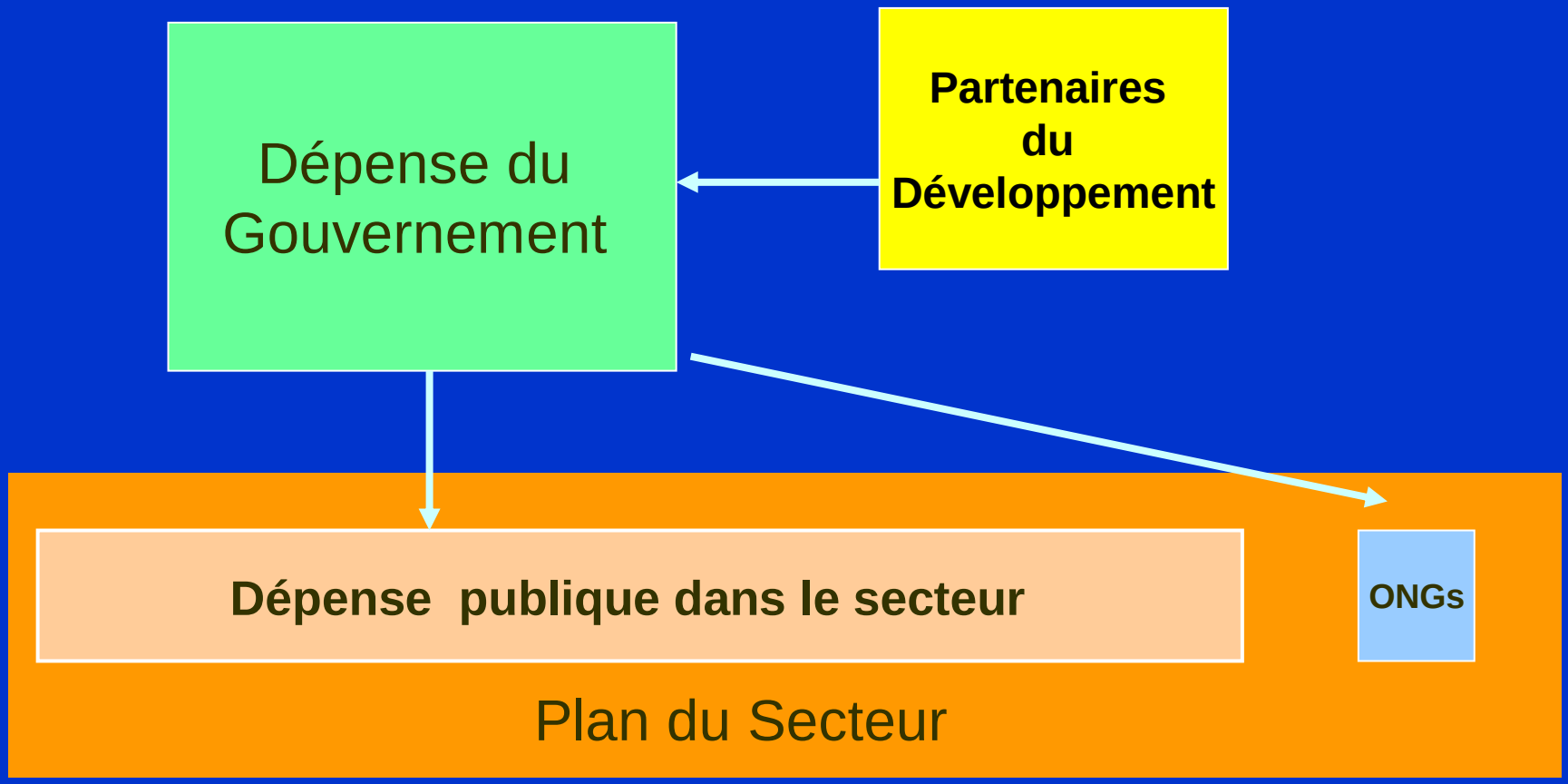
Financement d’un SWAP

- Un SWAP est un arrangement flexible qui permet plusieurs instruments financiers:
  - Financement de projects traditionnels parallèlement au budget du gouvernement
  - Fourniture directe de biens et services par le PED hors budget (AT, matériel,…)
  - Fonds alloués dans un but précis (WB)
  - Apport de fonds groupés via budget où via compte FOREX (mais figurant au buddget du ministère)
  - Appui budgétaire (au secteur ou a niveau central)

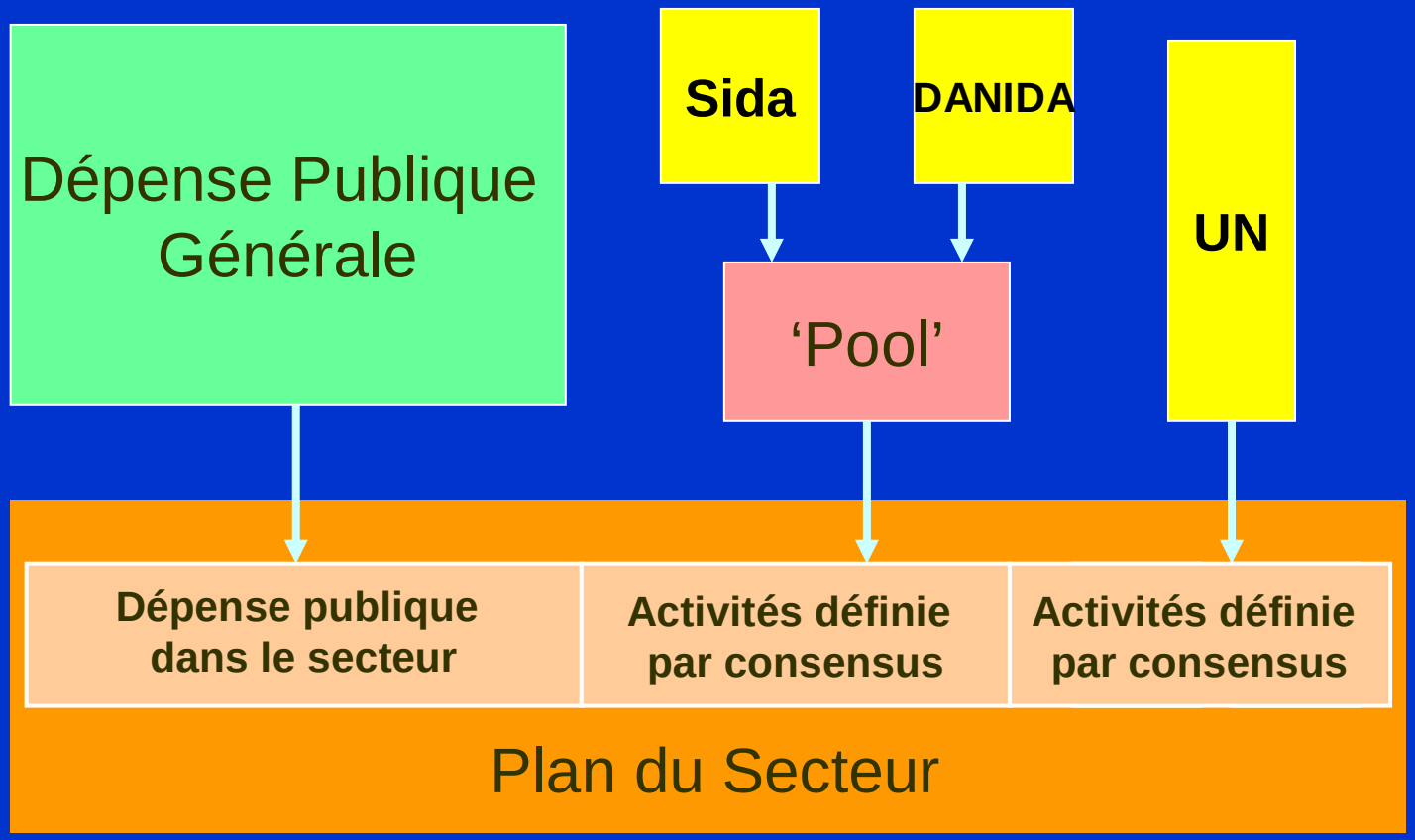
Mecanismes de Financement: projets



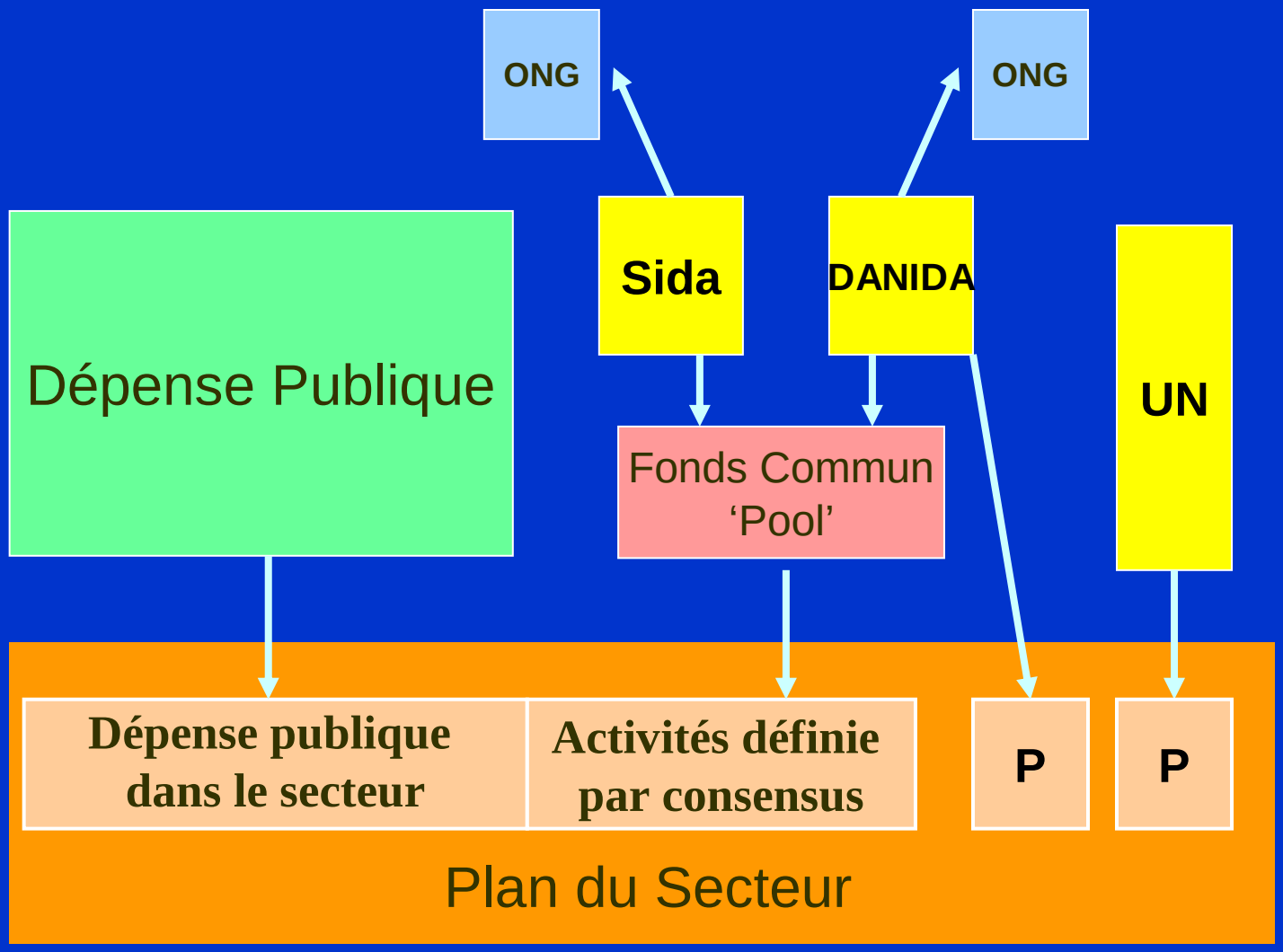
Un SWAP ‘tipique’



Appui budgétaire marqué (*earmarked*) combiné avec un fonds commun (*pooled funding*)



SWAP avec moins de structure (Loose SWAP)



Financement d’un SWAP

- Le SWAP ne représente pas la fin des projets…en condition qu’ils soient:
  - Projets et programmes du gouvernement
  - Assistance technique approuvé par le gouvernement et négocié avec les PED
- De toute façon, les projets restent de l’aide marquée (earmarked) avec des hauts coûts de transaction.

Avant d’approuver des nouveaux projets on devrait…

- Démontrer comment le projet fait une contribution aux objectifs et stratégies du plan de secteur
- Expliquer pourquoi le projet est preferable a des autres options de cooperation
- Utiliser les mêmes catégories du budget du gouvernement pour la comptabilité des dépenses

Les fonds groupés peuvent être très différent: par exemple

- En Zambie il y a un “district basket”, qui ne peut pas inclure des salaires et dépenses en médicaments
- En Tanzanie les fonds de district sont prescrits par catégories de dépenses, avec un plafond fixé de $0.50 pc
- Le Mozambique a 3 fonds (médicaments, appuie budget provinces et fonds général) qui sont en train de se fondre dans un seul fonds appelé PROSAUDE (et les ressources pour le Global Fund sont dans le PROSAUDE)
- Au Bangladesh la BM rembourse une proportion des dépenses en santé (time slice financing)

hlsp

Pourquoi beaucoup de SWAPs adoptent un fonds commun?

- Pour démontrer la volonté des parties de travailler de façon différente et de compromettre des ressources au procès
- Comme stratégie temporaire (avant l'appui budgétaire, qui a besoin de mécanismes fiscaux et de audit plus complexes)
- Ou comme stratégie définitive (l'appui budgétaire n'est pas désiré ou bien n'est pas jugé possible)

hlsp

Quand même il faut reconnaître que pour quelques PED

- Il est interdit d’utiliser des fonds groupés (les EEUU)
- Où son rol est différent a ceux d’autres bailleurs de fonds (les agences des Nations Unies)
- Où le PED considère que les risques sont trop hauts
- Où préfèrent attendre et apprendre de l’expérience d’autres PED

Mozambique: Evolution of Health Financing by source 2001-2004 (in millions of US$)

	2001	2002	2003	2004	2005
Total Expenditure	165	178	209	252	356
Government Budget	70	82	96	105	112
Common Funds	17	20	37	63	113
Vertical funding	75	75	75	85	130

hlsp

L’appui budgétaire

- Peut être faites au secteur ou a niveau central
- A devenue très populaire pour appuyer les SRP…mais rare dans le contexte des SWAPs
- Quelques ministères non pas l’intérêt (pourquoi croyez vous?)
- Il y a besoin d’un CDMT et d’un FRA (analyse de risque fiduciaire)
- En tout cas se n’est pas une option initial

hlsp

Monitoring & Reporting
Suivi et rapports

Quelques lessons des SWAPs du monde

Mozambique

- Dialogue
  - Un forum SWAP: partager l'information – périodicité mensuelle
  - Un "focal donor": communication aux plus haut niveau – quand il y a besoin
  - Conseil consultif: communiquer les decisions importantes; partager information sur l'execution budgetaire et les priorités de la prochaine année
  - Réunions séparées des PED et du MdS pour préparer les réunions conjointes du Forum SWAP

hlsp

Mozambique

- Monitoring
  - Secteur: revision annuelle du PESS – inclu la recision des indicateurs du PESS (23 en total) – voir le étude de cas du Mozambique
  - Mid-Term Review of the PESS
  - SRP: révision annuelle et révision mi-terme du PAF (Performance Assessment Framework) – Cella est l'Appui Budgétaire a niveau central pour la SRP

Bangladesh

- Dialogue
  - HNPSP Forum – partager information – periodicité mensuelle
  - HNPSP Consortium Meeting – Reunion mensuelle des PED
  - HNPSP Coordination Committee – Health Secretary, Vice-Secretary, Directors General & 2 reps from DPs – periodicité trimestrelle

Bangladesh

- Monitoring
  - Internal MdS – Mensuel, le *Health Secretary* et ses Directeurs Généraux et les 38 *Line Directors*
  - HNPSP Coordination Committee – trimestrelle – revue del Plans Operationells et de l'execution des recommendations de la APR
  - Annual Programme Review, stakeholder consultation & Policy Dialogue. Chaque année, Mars et Avril – avec des consultants indépendants

hlsp

Quelques lessons

- Confusion entre:
  - monitoring du secteur et
  - monitoring du programme où plan de secteur
- On attache trop d'importance aux indicateurs mais…ce plus important demander responsabilité au gouvernement et ses PED pour les l'exécution et suivi des plans, décisions et accords pris

Building blocks for a SWAP in Cameroon

Mise en marche
La carte routière

hlsp

- Le SWAP est une reforme
- Elle a besoin de planification minutieuse et conduction ferme
- Elle a des consequences très importantes pour le Ministère et pour les PED

Consequences d'un SWAP pour le pays

- Pas plus de stratégies de tiroir– il faut mesurer et demontrer des resultats
- Accountability: Ouvrir et faire plus transparent et efficace le procès de planification annuelle et la gestion budgétaire
- Renforcer et développer les capacités institutionnelles de planification, monitorage et gestion financière

Consequences d’un SWAP pour le pays

- Le secteur doit envoyer des messages clairs a propos de la volonté d’avancer vers un SWAP (Déclaration de Kribi?)
- …et prendre l’initiative avec les PED qui sont disposés a commencer
- Et devenir le leader
- Et éviter des voies de dialogue hors du SWAP - les cartes sur la table de secteur!
- Et mieux partager l’information sur le SWAP et ses conséquences a l’intérieur et a l’extérieur du ministère

Consequences pour les partenaires du développement (PED)

- Augmenter le niveau de co-responsabilité (accountability) vers le pays et le reste des partenaires du SWAP
- Coûts de transaction (temps et dedication des fonctionnaires a niveau de pays) plus hauts au moment initial
- Reconnaître les limitations du point de vue technique du personnel de pays…et utiliser bien lássistance technique
- Quelqu'un doit prendre l'initiative et imprimer le "leadership" aux autres PED

hlsp

Consequences pour les partenaires du développement (PED)

- Il y a besoin de reconnaître le travail des fonctionnaires de pays et (pour quelques partenaires aux moins) leur donner aussi plus de marge de décision
- Il faut changer les modalités de “reporting” a l’intérieur des PED (on rapporte sur projets, sur OMD or sur secteurs?)
- C’est toujours plus difficile travailler ensemble, esp au départ
- Ça doit être la fin du “corridor policy making” – il faut porter tous les aspects importants a la table de secteur

Prerequis d’un SWAP

- Pas de prerequis où conditions préalables
- La seule condition est celle d’un partenariat: la volonté de negocier et trouver des solutions enssemble
- Différence entre faire partie du SWAP et participer aux (nouveaux) mécanismes financiers
- La légitimité d’appartenir au SWAP ne s’origine pas au volume de coopération exterieure
- Il faut permettre a quelques PED se convaincre de la viabilité du SWAP – un processus ouvert plutôt qu’un “club privé”

Quelques faux arguments pour ne pas demarrer un SWAP

- Le Ministère n'a pas une stratégie de secteur (SS), ou la stratégie n'est pas bonne…alors on doit attendre jusqu'a qu'il y aille une stratégie avant de commencer

- *Dans beaucoup de pays le SWAP a appuyer la préparation de SS comme point de partie du SWAP*
- *La SS ne doit pas être trop ambitieuse ou complexe*
- *La SS doit définir les limites et orientation de l'application des politiques du secteur – elle n'est pas un plan opérationnel.*

hlsp

Quelques faux arguments pour ne pas demarrer un SWAP

- Le ministère est trop faible
- Le ministère n'a pas la capacité de conduire (lead) un SWAP
- C'est impensable dégager un SWAP a cause des haut niveaux de corruption

- *Le SWAP renforce le gouvernement et sa capacité de conduire et exécuter les politiques*
- *Les partenaires doivent développer le partenariat, qui doit être construit sur la confiance.*
- *Il y a des formes pour vérifier l'exécution des fons de coopération et pour éviter la corruption*

hlsp

La mise en œuvre

- Un accord de principes (Déclaration d'intentions) préparé par ministère et (quelques) partenaires
- Un steering group avec des compétences exécutives du MSP et des PED chargé de la mise en oeuvre des travails préparatoires du SWAP
- Des groups de travail (MSP-PED - Consultants) pour avancer dans chaque une des lignes de travail proposées par le Steering Group
- Assurer la disponibilité d'Assistance technique pour le steering group chargé des travaux (un petit fonds pour contracter la AT? Où bien un partenaire se fait responsable de contracter la AT)

hlsp

Responsabilités du Steering Group

- Développer et coordonner l'exécution du plan de travail (la carte routière du procès) pour les travaux préparatoires du SWAP d'accord aux lignes prioritaires qui ont été définies
- Communiquer effectivement avec le MdS (le Ministre), le MdF, les PED et (peut être) d'autres "stakeholders)
- Préparer un accord de principes (Déclaration d'intentions) préparé par ministère et (quelques) partenaires …
- …comme mesure intermédiaire avant de composer le Code de Conduite du SWAP
- Coordonner et (peut être aussi) gérer l'Assistance Technique pour les groups de travail (l'appui a moyen terme est préférable, et il faut prioriser l'expérience pratique des consultants dans des procès SWAP)

hlsp

Responsabilités des groups de travail préparatoire

- Pour chaque une des lignes prioritaires de travail analyser en profondeur:
  - les besoins du nouveau procès;
  - les problèmes qu'on pourrait rencontrer pour changer vers la situation désirée (en faisant, par exemple stakeholder analysis, political mapping, change management assessment)
  - Et les meilleures options adaptées a la situation du pays
- Communiquer de façon effective avec le Steering Group et d'autres "stakeholders" (ça de3pend de la nature de la ligne prioritaiure qu'on travaiille enssemble)
- Gérer l'assistance technique pour ll ligne prioritaire (gérer les consultants, pas a l'envers)
- …assurer le leadership du Ministère, un calendrier raisonnable et une consultation effective pour accomplir les taches

hlsp

Composition des groups

- Steering Group (SG)
  - La séniorité est importante, mais il faut faire la place pour l'innovation – combiner les compétences « politiques », techniques et la connaissance du secteur
  - Le président du SG doit avoir des compétences exécutives déléguées par Mr le Ministre
  - Pas plus de 6-7 personnes: Ministère(s) 3-4 et PED 2-3 personnes chaque un
  - Pas de membres qui n'ont pas le temps…
  - Associer un ou deux consultants senior pendant le procès
- Groups de Travail
  - Prioriser les compétences techniques et la connaissance du secteur
  - Le group doit être présidé par une personne du ministère
  - Peuvent inclure 1 où 2 consultant moyen-long terme avec expérience (ligne prioritaire et SWAPs)

hlsp

Lignes de travail prioritaires (liste tentative)

1. Reviser et developper l'Estrategie du Secteur, et assurer qu'elle s'adapte aux besoins d'un SWAP
2. Reviser et renforcer les procès de planification annuelle et budgeting
3. Developper les options pour le financement du SWAP et preparation du CDMT
4. Reviser et renforcer les sistemes d'information (en santé, financiers) et developper des mecanismes efectivs de monitorage du SWAP
5. Leadership, governance, dialogue institutionnel et coordination du secteur

hlsp

Quelques problèmes au départ et comment les solutionner

- Plan/Stratégie de secteur: compromis et équilibre entre:
  - Niveau de détaille et direction
  - Ambition et capacité a l'interieur du ministere
  - Difference ebtre la strategie de secteur et la "shopping list"
  - Sa doit être un document stratégique qui marque les lignes strategiques du secteur, permettant la adaptation progressive des plans et budgets annuels
  - entreentre Necesidad de un plan y estrategia para el sector: equilibrio y compromiso en el nivel de detalle
- Marquer des objectifs raisonnables (taches, ressources, ambition) pour le procès de SWAP
- Eviter trop d'assistance technique. Négocier la AT dans le SC et Groups de Travail, après, une fois le SWAP a gagner momentum, dans la Table du Secteur.

hlsp

Conclusions sur la mise en œuvre

- Déclarer la volonté de démarrer le SWAP
- Carte routière
- Accord d'intentions et règles de conduite entre PED et MdS
- Facilitation et Appui technique
  - Pour la stratégie de secteur
  - Pour préparer le CDMT (+ comptes nationales?)
  - Pour les options de financement du SWAP

Comment savoir si ont est dejà dans en SWAP?

- Ce n’est pas important
- On est presque déjà dans un SWAP puisque on est en train de le mettre en marche
- C’est un processus – on ”n’arrive” pas, on marche ensemble!

hlsp

www.hlsp.org