



PLAN STRATEGIQUE 2014-2018

I. Résumé

Le plan stratégique de ADEMAs réaffirme la vision de ADEMAs que chaque individu, famille et collectivité au Sénégal jouissent d'une meilleure qualité de vie grâce à l'amélioration de leur bien-être. Pour achever cette vision, ADEMAs contribuera à l'amélioration du Bien-être et de la Qualité de vie des populations en général et de la Famille en particulier grâce à la promotion des comportements responsables et le renforcement de l'offre de produits et services de santé. Ce plan présente des orientations stratégiques destinées à faciliter la réalisation de cette vision dans le contexte d'un Sénégal émergent.

Mission de ADEMAs

Contribuer à l'amélioration du Bien-être et de la Qualité de vie des populations en général et de la famille en particulier.

Le But de la stratégie est d'amplifier, approfondir et valoriser l'engagement de ADEMAs pour accroître l'impact de ses activités en marketing social, afin de permettre aux populations sénégalaises d'adopter des comportements responsables.

Les orientations stratégiques sont au nombre de trois (3) :

- Alignement des interventions aux besoins de la famille sénégalaise
- Satisfaction des besoins des familles sénégalaises à la grande échelle
- Assurance de l'efficacité et de la rentabilité des programmes

Le plan couvre également les besoins en renforcement institutionnel dans la perspective d'assurer la pérennité de l'organisation et ses contributions au bien-être des populations sénégalaises au long-terme. Ces éléments constituent un ensemble qui améliorera l'efficacité et l'efficience de ADEMAs, permettant à l'organisation d'avoir un impact plus significatif sur la vie des familles sénégalaises.

Le suivi de la mise en œuvre du plan se fera de façon conjointe à travers le Conseil d'Administration et la Direction Exécutive de ADEMAs.

II. Contexte

Au Sénégal, ADEMAs est un pionnier du marketing social créée à partir du Projet Social Marketing for Change, financé par l'USAID et exécuté de 1994 à 1998. Ce Projet a jeté les bases du Marketing Social au Sénégal et lui a servi de tremplin pour l'amélioration de la

qualité de vie des populations en mettant le marketing au service de leur bien-être. Aujourd'hui, ADEMAs œuvre à la promotion de comportements responsables et la distribution de produits et services en vue d'assurer une qualité de vie et un bien-être durable aux populations sénégalaises.

Cadre stratégique. Le plan stratégique de ADEMAs pour 2014-2018 porte clairement sur la poursuite de sa mission au Sénégal dans le cadre du Programme National de Développement de la Santé (PNDS) 2009-2018. La vision du PNDS est celle d'un pays où, à l'horizon 2018, « *tous les individus, tous les ménages et toutes les collectivités bénéficient d'un accès universel à des services de santé promotionnels, préventifs et curatifs de qualité, sans aucune forme d'exclusion* ». Ce Programme se situe dans le contexte de l'imminence du terme des OMD, caractérisé par un niveau encore faible de la réduction de la mortalité des mères et des enfants et d'un taux de croissance économique inférieur à 5% par an, depuis 2003.

Le PNDS 2009-2018 ambitionne t-il de réaliser les objectifs (i) de réduire la morbidité et la mortalité maternelles et infanto juvéniles, (ii) d'accroître les performances du secteur en matière de prévention et de lutte contre la maladie et (iii) de renforcer durablement le système de santé et améliorer la gouvernance du secteur.

Pour atteindre ces objectifs, 4 (quatre) orientations stratégiques ont été définies:

- Développement du Système de santé
- Renforcement de la Lutte contre la maladie
- Accélération de la mise en œuvre des stratégies en faveur de la Santé de la Reproduction
- Et renforcement de la prise en compte des menaces sanitaires liées à l'environnement.

Il comprend 4 (quatre) Programmes opérationnels :

Tableau 1 : Composantes des programmes du PNDS 2009-2018

Santé de la mère, du nouveau né, de l'enfant et de l'adolescent	Prise en charge de la maladie	Renforcement du système de santé	Gouvernance sanitaire
Santé de la mère et du nouveau né	Maladies transmissibles	Couverture sanitaire	Gestion axée sur les résultats
Survie de l'enfant	Maladies non transmissibles	Fonctionnement des services d'administration sanitaire	Financement de la demande
SR des adolescents			

et des jeunes	Prévention	Etudes et recherche	Partenariat
Vaccination			

Situation sanitaire. Les axes stratégiques de PNDS reflètent la situation sanitaire au Sénégal et les besoins des populations sénégalaises. Le Sénégal connaît une démographie galopante caractérisée par un fort taux de fécondité, une population très jeune, la persistance de la pauvreté avec 46,7% de la population qui vivent en dessous du seuil de pauvreté, et un taux de chômage de 10,2%, en 2011.

Par rapport à la santé de la mère et des enfants, la mortalité maternelle s'élève à 392 décès maternels pour 100.000 naissances vivantes, en 2010-11, soit une baisse de 2%, en 6 ans, même si son rythme de réduction est trop lent pour atteindre la cible de l'OMD qui est de 127 décès pour 100.000 naissances vivantes. Par ailleurs, le niveau de mortalité chez les enfants a sensiblement baissé. Dans la période 2007-2011, 47 naissances vivantes sur 1.000 sont décédées avant d'atteindre leur premier anniversaire dont 29‰ entre 0 et 1 mois exact (soit une contribution de 61,7% à la mortalité infantile) et 18 entre 1 et 12 mois exacts. Aussi, l'OMD 5 qui vise à réduire de 2/3 le niveau de la mortalité infantile nécessite-t-il d'importants efforts en termes de prise en charge de la santé du nouveau-né. La mortalité infanto-juvénile reste élevée, malgré la baisse de 45% enregistrée, entre 1992 (EDS-2) et 2010-11 (EDS-MICS), et l'objectif de réduire la mortalité infanto-juvénile à 44 décès pour 1.000 naissances vivantes, à l'horizon 2015, pourrait s'avérer difficile.

Tableau 2 : Situation de la santé de la mère et de l'enfant (EDS V : 2010-2011)

SANTE DE L'ENFANT
Taux de mortalité infanto-juvénile (MIJ) est de 72 ‰
Taux de mortalité infantile (MI) est de 47 pour_mille
Taux de mortalité néonatale(MNN) est de 29‰
Couverture vaccinale (DTC3/Pentavalent 3) est de 82 %
SANTE DE LA MERE
Taux de mortalité maternelle est de 392 décès pour 100 000 naissances vivantes
Prévalence contraceptive est de 12 % : Taux encore faible.

Tableau 3 : Gap pour les OMD 4 et 5 en mortalité

Indicateurs	2011	2015 (projection)	GAP (2015)
Mortalité néonatale	29 ‰	12‰	17‰
Mortalité infantile	47‰	22‰	25‰
Mortalité infanto-juvénile	72‰	44‰	28‰
Mortalité maternelle	392 / 100.000 NV	139 / 100.000 NV	253 / 100.000 NV

En ce qui concerne la prise en charge de la maladie, le paludisme demeure la première cause de morbidité au Sénégal et constitue 42,6% des causes de maladies. Toutefois, les efforts de lutte contre cette maladie se sont traduits par une baisse de la morbidité proportionnelle palustre de 39,7%, en 2000, à 3%, en 2009. En outre, les maladies cardiovasculaires constituent maintenant la deuxième cause de mortalité, après le paludisme, notamment à Dakar. Chroniques et coûteuses elles portent « un lourd fardeau de morbidité et de mortalité ». S'agissant du SIDA, 0,7 % des adultes sénégalais âgés de 15-49 ans sont séropositifs, en 2010-11. Ce taux est resté invariable par rapport à 2005.

L'objectif d'accès à l'eau potable pour 100% des populations urbaines et 82% des populations rurales pourrait être atteint. En effet, ce taux est passé pour les populations urbaines, de 93% à 98,97%, entre 2006 et 2011. Cependant, l'accès à l'eau potable doit être associé à des mesures d'hygiène et de salubrité, pour améliorer la santé des populations. Selon la Revue Annuelle Conjointe (RAC) du PEPAM de 2012, l'assainissement a des effets directs sur la productivité du travail, sur les maladies, la fréquentation à l'école et l'amélioration de la sécurité personnelle des femmes. Malgré un taux d'accès à l'assainissement de 47,4% en 2011, des efforts restent encore à fournir pour améliorer l'accès des populations rurales à un système d'assainissement amélioré. Le taux d'accès, en milieu urbain, est passé de 62,0 %, en 2005, à 63,3%, en 2011 et, selon la RAC 2012, le bilan opérationnel de l'année 2011 fait état de la réalisation de seulement 11% de l'objectif des 31.500 ouvrages individuels prévus pour l'atteinte des OMD.

Par rapport au renforcement du système de santé, on peut noter une couverture insuffisante des normes OMS en infrastructure et en personnel. Le Sénégal n'a pas encore atteint les normes de l'OMS, en termes de personnel qualifié. Pour les médecins, la norme est dépassée mais pour les infirmiers, et les sages-femmes, les effectifs ne sont pas encore aux normes. Pour la couverture en infrastructures sanitaires, de grands pas restent à franchir car le Sénégal ne respecte que la norme OMS de 1 poste de santé pour 10.000 habitants en réalisant 1 poste de santé pour 9.953 habitants.

Le cadre contextuel est, enfin, marqué par une faible implication du secteur privé dans les politiques publiques de santé. Pourtant, les services de santé privés influencent favorablement les indicateurs du secteur et la solution aux problèmes du financement passera, entre autres, par le développement du PPP. Les efforts attendus de l'Etat par le secteur privé portent sur le renforcement du financement de la santé, et l'adoption de mesures fiscales incitatives.

Le secteur de la santé présente des perspectives encourageantes, eu égard à la volonté politique d'en faire un secteur prioritaire, à travers des réformes institutionnelles et la prise en charge des problèmes du secteur, eu égard à un état des lieux très contrasté. A ce sujet, le cadre stratégique et institutionnel est orienté vers l'accès universel aux services de santé inscrit dans la vision du PNDS 2009-2018.

III. Orientations stratégique et résultats attendus

Le But de la stratégie est d'amplifier, approfondir et valoriser l'engagement de ADEMAs pour accroître l'impact de ses activités en marketing social, afin de permettre aux populations sénégalaises d'adopter des comportements responsables. Grâce à ses engagements, ADEMAs a la possibilité de renforcer ses contributions en santé de la reproduction, orienter ces compétences techniques et expériences vers les problèmes sanitaires qui demeurent importants, et étendre l'impact de ces programmes à travers un meilleur engagement au niveau communautaire.

Voici le positionnement des activités actuelles de ADEMAs par rapport aux objectifs du PNDS 2009-2018 et perspectives stratégiques.

a. REDUCTION DE LA MORBIDITE ET DE LA MORTALITE MATERNELLE ET INFANTO JUVENILE

Au titre de cet objectif, le PNDS intervient dans les domaines ci-après de la santé maternelle et néo natale, CPN/Accouchement assisté/PF/Vitamine A/Nutrition, la santé de la reproduction des adolescents et des jeunes ainsi que la vaccination. ADEMAs quant à elle intervient dans la Planification familiale, notamment avec la distribution de contraceptifs et des services liés à la PF. Elle est très dynamique dans le domaine du marketing social et du CCC liés à la PF.

b. ACCROISSEMENT DES PERFORMANCES EN MATIERE DE PREVENTION ET LUTTE CONTRE LA MALADIE

En matière d'accroissement de la prévention, ADEMAs est bien positionné et reste très dynamique dans la lutte contre le paludisme, le VIH/SIDA et les maladies liées à la diarrhée. Les domaines non couverts sont : (i) les maladies transmissibles, (ii) RA/TB/MTN, (iii) les maladies chroniques non transmissibles et à soins coûteux (Diabète/maladies cardiovasculaires/insuffisance rénale/cancer) et (iv) la prévention.

c. RENFORCEMENT DURABLE DU SYSTEME DE SANTE ET DE L'ACTION SOCIALE

Concernant le renforcement du système de santé, ADEMAs, avec la création, l'organisation et le fonctionnement de la Direction de la Recherche, Suivi et Evaluation intervient dans les études et recherches qualitatives et quantitatives appuyant, ainsi, la connaissance des comportements mais également les activités de marketing et de CCC.

En revanche, elle n'intervient ni dans la couverture sanitaire en général ni dans le fonctionnement des services à l'exclusion des appuis au SNEIPS.

d. AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE SANITAIRE ET DE L'ACTION SOCIALE

S'agissant de cet objectif, les grandes lignes d'action sont : La Gestion Axée sur les Résultats, le financement de la demande et les partenariats.

En somme, les activités actuelles de ADEMAs sont : la planification familiale, le paludisme, la diarrhée, le VIH/Sida, les études et recherches. Le tableau ci-dessous présente ces activités.

Tableau 4 : Positionnement de ADEMAs par rapport au PNDS 2009-2018

Objectifs PNDS 2009-2018	Domaines d'Activités Stratégiques	Portefeuille d'interventions	Opportunités	Niches de développement
Réduction de la morbidité et mortalité maternelle et infantile juvénile	Planification Familiale	<ul style="list-style-type: none"> - Préservatifs - Pilules 	<ul style="list-style-type: none"> - Injectable - Méthodes longues durées 	----
Accroissement de la prévention et lutte contre la maladie	VIH/SIDA	<ul style="list-style-type: none"> - Préservatifs 	-----	<ul style="list-style-type: none"> - Préservatifs féminins - Dépistage Volontaire - Traitement
	Paludisme	<ul style="list-style-type: none"> - MILDA 	----	<ul style="list-style-type: none"> - Chimio Prévention Saisonnière - TDR+ACT (PEC des cas) - Autres méthodes PID, Bio larvicides etc.
	Diarrhée	<ul style="list-style-type: none"> - Prévention traitement de l'eau 	<ul style="list-style-type: none"> - Lavage des mains au Savon - Marketing de l'assainissement - SRO-ZINC 	----
Contribution au renforcement durable du système de santé	Etudes et recherches	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes et Recherches - Evaluations - Mesures d'impact et d'efficacité des CCC 	----	----

Domaines d'activités stratégiques pertinentes à l'horizon 2018

Les domaines d'activités stratégiques retenus pour l'horizon 2018 sont : la nutrition, la planification familiale, le paludisme et les prestations de service de santé. La stratégie consiste à consolider les activités actuelles et à élargir leur portée en termes de cibles et de couverture totale du marché.

Les principales niches d'innovation sont principalement dans les prestations de services de santé avec la mise en place de cliniques mobiles, d'un réseau de franchises sociales et la contribution à la CMU ainsi que dans la nutrition.

En fonction des orientations définies et, conformément aux objectifs du PNDS 2009-2018, des options stratégiques ont été identifiées dans les domaines d'activités actuelles (PF, Nutrition, Paludisme) et dans de nouvelles niches que sont les prestations de services (CMU, franchises sociales et cliniques privées).

Ils sont au nombre de trois:

1. **Accroître la pertinence** : Adapter les programmes pour mieux tenir compte du poids de la morbidité et de la prédominance des méthodes contraceptives.
2. **Étendre la portée du programme** : Augmenter le nombre d'années de vie en bonne santé et d'années-couple de protection en garantissant des soins de santé disponibles, abordables et accessibles.
3. **Augmenter la valeur** : Fournir plus de valeur à la population ciblée et aux bailleurs de fonds en réduisant les coûts, en maximisant l'impact sanitaire, en renforçant les services globaux et en favorisant l'innovation dans les programmes sanitaires.

ADEMAs prévoit également des activités stratégiques de renforcement institutionnel pour arriver aux résultats durables et pérenniser l'organisation.

Ces axes stratégiques sont illustrés successivement ci-après :

AXE STRATEGIQUE 1: ACCROITRE LA PERTINENCE

Cet axe relatif à l'accroissement de la pertinence des programmes de santé comporte deux objectifs stratégiques :

- **Renforcer la contribution de ADEMAs à la réduction du fardeau de la mortalité maternelle et infanto juvénile et l'accroissement de la prévention et la lutte contre la maladie.**
- **Amplifier les activités de ADEMAs pour accroître l'impact des interventions.**

Le résultat attendu du premier objectif est l'introduction de nouvelles approches d'intervention pour l'adoption de bonnes pratiques, en procédant au lancement de deux interventions au moins dans le domaine de la nutrition, à l'introduction d'une intervention au moins dans la prévention des maladies non transmissibles et d'une intervention au moins dans un domaine hors santé mais ayant un impact sur le bien être familial.

Le second objectif stratégique vise à contribuer au renforcement durable du système de santé grâce au renforcement de la qualité de l'offre de service au niveau du Secteur privé à travers son implication effective dans la mise en place d'un réseau de franchises sociales et cliniques mobiles.

En outre, il est attendu de cet objectif stratégique, que les partenaires bénéficient d'un appui dans la promotion de la CMU par la mise en œuvre des trois activités consistant à (i) conclure des partenariats avec les structures publiques et communautaires, (ii) impliquer le secteur privé dans la création de la demande et (iii) intégrer les produits de Marketing Social dans ladite CMU.

Enfin, l'atteinte de ce deuxième objectif stratégique devra permettre, à l'horizon 2018 d'ouvrir le marché de la CMU pour ADEMAs et de lui assurer une croissance rapide à travers l'identification des leviers permettant de modifier les comportements par rapport à la santé, la formulation d'une offre susceptible de créer une forte demande en vue d'ouvrir ce marché, la mise en place des moyens du contrôle citoyen dans la mise en œuvre de la CMU, la conclusion de partenariats avec des mutuelles de santé pour susciter les demandes d'adhésion et fidéliser les populations.

AXE STRATEGIQUE 2: ETENDRE LA PORTEE

Cet axe stratégique comporte également deux objectifs stratégiques, à savoir :

- **Renforcer la contribution de ADEMAs à la réduction de la mortalité maternelle et infanto juvénile et la lutte contre la maladie**
- **Et amplifier les activités de ADEMAs pour accroître l'impact des interventions.**

Au titre du renforcement de la contribution de l'Association à la réduction de la mortalité maternelle et infanto juvénile et la lutte contre la maladie, il est attendu l'accroissement de l'accès des populations aux produits de marketing social par le renforcement de la stratégie de distribution "Go to Market" basée sur les évidences, l'extension du réseau de distribution via des partenariats, l'utilisation des mesures de marché total, l'élargissement de la gamme des produits contraceptifs avec un accent sur les méthodes à longue durée, l'extension de l'offre dans le domaine de la survie de l'enfant et la mise à disposition des activités de marketing social dans le secteur public.

Il est également attendu l'utilisation des données de la recherche pour la prise de décision programmatique, par la réalisation de recherches en vue de disposer de données sociales comportementales sur les domaines de santé, le renforcement du système de monitoring et suivi des activités de marketing social et de CCC ainsi que l'organisation de séances régulières de suivi des tableaux de bord.

S'agissant de l'amplification de activités de ADEMAs pour accroître l'impact de ses interventions, le résultat attendu est d'abord l'intensification de la CCC à travers le renforcement des campagnes de communication pour assurer la diffusion continue et harmonisée des messages à tous les niveaux ainsi que la promotion de la coordination et la synergie des interventions au niveau communautaire.

Le résultat attendu est, ensuite, la mise en place de partenariats d'une part avec le secteur privé pour renforcer les campagnes de communication et la distribution des produits et, d'autre part, avec les organisations communautaires de base et le gouvernement sénégalais.

AXE STRATEGIQUE 3: AUGMENTER LA VALEUR

A l'instar des deux premiers axes stratégiques, le troisième comporte deux objectifs stratégiques :

- **Diversifier la mobilisation des ressources financières en vue de créer et faire fonctionner un cadre institutionnel favorable à la mobilisation des ressources.**
- **Rentabiliser les ressources financières.**

Le premier objectif ambitionne de diversifier la mobilisation des ressources par (i) la mise en place d'une Unité chargée de la Mobilisation des Ressources (UMR), (ii) l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication institutionnelle, (iii) la capitalisation et la vulgarisation de succès stories, (iv) l'accroissement de la présence de ADEMAs dans les instances stratégiques nationales et internationales, (v) la formation des membres de l'UMR en mobilisation des ressources et (vi) la création de canevas adaptés pour les requêtes de financement

Il s'agira ensuite de mobiliser les ressources financières en élaborant une stratégie de mobilisation des ressources, en informant les partenaires financiers sur le changement de structure juridique, en diffusant les rapports d'activités, en transmettant des requêtes de financements aux bailleurs pressentis et en mettant en place un tableau de bord qui valorise la contribution d'ADEMAs dans chaque domaine de santé.

Le deuxième objectif propose, quant à lui, de rentabiliser les ressources financières avec comme premier résultat la maximisation des ressources financières qui se feront par la maîtrise et l'optimisation des économies dans la distribution des produits, la mise en place

d'une politique tarifaire appropriée sur une base annuelle et l'introduction des objectifs financiers dans les plans marketing. Au titre de la recherche et des études, les résultats attendus de l'OS 2 sont la mise à profit des données et informations existantes et la focalisation sur les indicateurs pertinents identifiés, à cet effet.

Le second résultat devra permettre la sécurisation des ressources financières par le renforcement du système d'audit et du contrôle interne, l'actualisation et la mise à jour de manuels de procédures spécifiques, la mise en place des standards minimum de contrôle de qualité (Standards Minimum PSI) ainsi que la réalisation d'audits annuels.

IV. Mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique

Le plan stratégique fournit un cadre régissant les programmes de ADEMAs. La responsabilisation fondée sur les résultats énoncés dans le plan stratégique est d'une importance critique. La Direction Exécutive de ADEMAs fixe des objectifs annuels en droit ligne avec les orientations stratégiques du plan. ADEMAs analysera donc les résultats obtenus par rapport aux objectifs annuels sur une base trimestrielle et les rapports annuels passeront en revue les progrès réalisés dans l'ensemble du cadre intègre de résultats.

Un examen a mi-parcours sera effectuée. Ce sera l'occasion d'adapter le plan stratégique afin de prendre en compte l'évolution du plan sanitaire au Sénégal et les innovations en approches.

Sous la tutelle du CA, la stratégie sera confiée à l'Equipe de Gestion de la Direction Exécutive qui sera sous sa présidence directe. L'Equipe de Gestion est constitué du De la Directrice Exécutive, Le Directeur Exécutif Adjoint et des Directeurs Départementaux. L'Equipe de Gestion Exécutive aura pour mission de faire le suivi évaluation interne de la stratégie, de produire les différents rapports d'activités trimestriels et annuels ainsi que de procéder à la revue à mi-parcours et au rapport d'achèvement. Elle supervisera également les audits annuels en termes financiers, administratifs, budgétaires et comptables.

L'Equipe de Gestion Exécutive sera appuyé dans ses missions par les Directions fonctionnelles chargées de la mise en œuvre des activités dans leurs domaines respectifs et des points focaux nommés par lesdites structures. La bonne exécution de la stratégie dépendra également de l'implication effective des partenaires et de la vulgarisation des résultats de la stratégie en interne et à destination des partenaires sur la base d'un plan de communication.

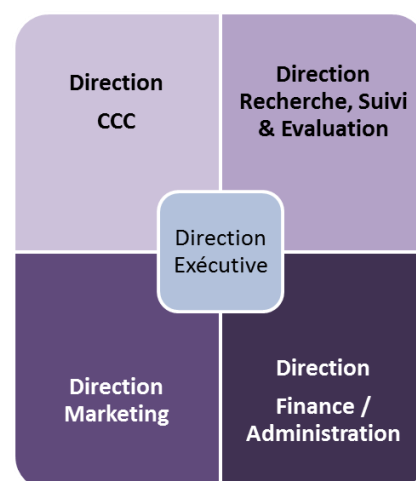


Tableau 5 : Instruments de suivi-évaluation du plan stratégique 2014–2018

Rapports	Contenu	Maîtres d'œuvre	Fréquence/Date	Destinataire
Rapports d'activités	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi évaluation, Planning d'activités • Réalisations & problèmes 	DE	Trimestrielle /Annuelle	CA
Etat des activités réalisées	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisations & problèmes • Plannings 	Points focaux des Directions	Trimestrielle ou sur demande	DE
Rapport d'achèvement	<ul style="list-style-type: none"> • Impacts, Efficacité et efficience • Leçons apprises et Recommandations 	DE	Décembre 2018	CA