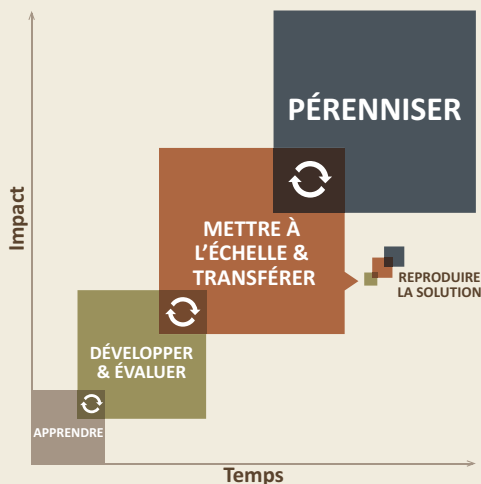


Pour une bonne transition : *Bâtir des solutions durables*

L'Approche VillageReach



La mission de VillageReach est de transformer l'offre de santé afin de la rendre accessible à tous. Nos solutions sont conçues dans le but d'améliorer l'équité et l'accès aux soins de santé primaire des populations les plus reculées.

Notre démarche consiste à transférer au gouvernement, la gestion et les opérations de toute solution ayant fait ses preuves. Cette approche permet, d'assurer la pérennité et l'impact à grande échelle d'une solution.

Elle permet aussi à VillageReach de concentrer ses efforts sur d'autres besoins de santé.

Nous définissons la transition comme le processus permettant l'intégration d'une solution dans les systèmes de santé publique existants. D'autres termes sont également employés, tels que l'adoption, la mise à l'échelle ou l'institutionnalisation. Dans le cadre d'une transition, un gouvernement peut décider qu'il revient au secteur privé, ou à tout autre partenaire, d'assurer la gestion ou l'exécution opérationnelle d'une solution dont le gouvernement reste propriétaire.

En 2019, VillageReach a lancé une initiative appelée Transitioning Well (« pour une bonne transition »), afin d'orienter notre démarche et d'impliquer les parties prenantes dans notre action. Cette initiative vient contribuer [à l'un de nos objectifs stratégiques](#) : devenir un leader mondial dans la collaboration de pointe avec les gouvernements et le secteur privé pour améliorer et assurer la pérennité des solutions de prestation de soins de santé primaire.

Cette initiative s'appuie sur un partenariat approfondi avec le gouvernement en vue de créer ensemble des solutions, en accord avec les priorités gouvernementales.

Le présent document propose un aperçu général de l'initiative *Pour une Bonne Transition* et la démarche de VillageReach pour assurer la réussite d'une transition.

OBSTACLES À LA RÉUSSITE D'UNE TRANSITION

VillageReach se heurte à divers obstacles dans le transfert des solutions et dont beaucoup sont aussi évoqués lors de nos entretiens avec les bailleurs de fonds, les entreprises sociales, les représentants gouvernementaux et autres parties prenantes. Les difficultés communes à tous sont les suivantes :

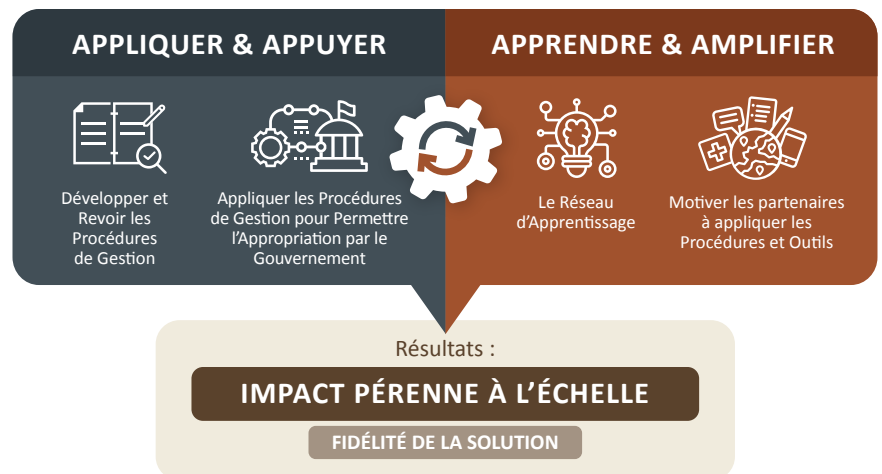
- **Les priorités du gouvernement ne sont pas mises en avant :** la participation du gouvernement est essentielle lors de la phase d'élaboration et tout au long de la mise en œuvre. Si les organisations sociales élaborent des solutions sans comprendre les priorités, les politiques et les structures du gouvernement, il est peu probable que la solution puisse être transférée.
- **Absence de feuille de route claire pour la pérennisation :** de nombreuses entreprises sociales, dont VillageReach, détiennent, gèrent et opèrent des solutions depuis de nombreuses années. Si tous s'accordent à dire que le gouvernement devrait être propriétaire de la solution, il existe rarement un plan clair prévoyant de mettre un terme à l'aide reçue et de réaliser un transfert de solution.
- **Manque de compréhension des coûts et des mécanismes financiers :** il est impératif que toutes les parties comprennent quels sont les coûts d'une solution donnée pour pouvoir la gérer et assurer son implémentation continue. Les entreprises sociales ne sont pourtant pas toujours en mesure de définir et d'expliquer les composants d'une solution et leurs coûts. De plus, les entreprises sociales et les bailleurs de fonds ne comprennent pas toujours les mécanismes de planification, de financement et d'allocation de fonds du gouvernement. Or une feuille de route utile pour la transition doit impérativement prendre en compte des cycles de planification fiscale et stratégique du gouvernement.
- **Attentes divergentes en matière de planning et de ressources :** les bailleurs et les organisations multilatérales manquent souvent de souplesse et n'accordent pas toujours aux entreprises sociales et aux gouvernements le temps et les ressources suffisants pour assurer une bonne transition.

L'initiative Transitioning Well

L'initiative *Pour Une Bonne Transition* se concentre sur deux domaines principaux :

- 1 **Appliquer et Appuyer** - Développer l'organisation en soutien des transitions pour assurer le transfert des solutions VillageReach au gouvernement et
- 2 **Apprendre et Amplifier** - mobiliser les parties prenantes pour apprendre les unes des autres et enrichir les meilleures pratiques.

Nous sommes convaincus que les activités de ces deux domaines permettront aux solutions d'avoir un impact pérenne à l'échelle.



APPLIQUER ET APPUYER

Le développement d'une approche pour le transfert de solutions exige de VillageReach qu'elle intègre dans son travail des activités propres à la transition, dans les phases de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des solutions. Travailler de pair avec les partenaires gouvernementaux, dès la phase de conception, est donc essentiel. Ceci implique d'élaborer la solution en collaboration avec le gouvernement et d'identifier, avec lui, le ou les bons partenaires pour assurer la gestion et l'exécution opérationnelle de la solution sur le long terme.

Autre élément important : la formation. Forte de son expérience, VillageReach a rédigé des fiches de poste pour deux nouveaux rôles : le Responsable de la Transition, chargé de gérer les activités de transfert avec le gouvernement et les partenaires, et le Coach de Transition qui soutient le Responsable de la Transition.

Nous avons également développé des procédures de gestion destinées à nos partenaires gouvernementaux et autres parties prenantes, lesquelles font depuis un an l'objet d'application et test sur nos propres solutions. Nous allons continuer à les perfectionner et envisageons de les partager.

Le processus de transition de VillageReach est organisé en trois étapes : (1) Définition et Lancement de la Mise en Œuvre, (2) Mise en œuvre et Planification de la Transition et (3) Transition et Pérennisation. Le processus de transition n'est pas toujours linéaire, certaines activités sont souvent itératives. Voir l'annexe pour de plus amples renseignements sur les procédures de gestion.



Il est possible qu'un gouvernement juge nécessaire de faire appel à des ressources extérieures pour soutenir la solution une fois la transition opérée. Dans tous les cas, nous recommandons que les bailleurs de fonds prévoient le financement d'une évaluation finale, à la demande de ceux qui sont responsables de la solution, pour juger si la solution a su garder son impact et la qualité après la transition.

ÉTAPE 1

Définition et Lancement de la Mise en Œuvre

- Développer une solution en collaboration avec le gouvernement à partir d'un problème identifié par celui-ci comme une priorité.
- Élaborer le **Descriptif de la Solution** qui en définit son périmètre et contenu technique.
- Lancer la mise en œuvre de la solution, qui peut commencer à petite échelle, dans le cadre d'une province ou d'un district, par exemple.
- Concevoir une **Boîte à Outils de la Solution** comprenant les éléments nécessaires à assurer son fonctionnement opérationnel.
- Réaliser une évaluation d'impact pour évaluer l'efficacité de la première version de la solution.
- Réaliser une analyse des coûts pour comprendre les coûts opérationnels

ÉTAPE 2

Mise en œuvre et Planification de la Transition

- Poursuivre la mise en œuvre de la solution tout en planifiant la transition.
- Définir les orientations clés en matière d'échéancier, de financement, de rôles et de responsabilités dans le cadre d'une **Stratégie de Transition** et la formaliser par un accord avec le gouvernement.
- Évaluer la maturité de la solution ainsi que le contexte nécessaire à son bon fonctionnement, grâce à l'**Évaluation de l'état de Préparation à la Transition (Transition Readiness Assessment)**, organisé autour des dimensions identifiées dans notre [cadre de transition vers le gouvernement](#). Nous recommandons de mener cette évaluation à plusieurs reprises en fonction des changements à la solution et au contexte.
- Procéder à ce stade à une réévaluation des coûts.
- Définir les actions et l'échéancier de la transition sur la base des résultats de l'évaluation de l'état de préparation à la transition en développant un **Plan de Transition**.
- Développer et mettre en œuvre un **Plan de Développement des Compétences** pour appuyer la gestion pérenne de la solution
- Développer un **Plan d'Évaluation et d'Adaptation** pour mesurer les principaux indicateurs de performance et le processus de transition.

ÉTAPE 3

Transition et Pérennisation

- Poursuivre la mise en œuvre de la solution et des activités définies dans le Plan de Transition.
- Assurer la passation formelle de la solution au gouvernement.
- Ajuster si nécessaire le **Plan d'Évaluation et d'Adaptation** et évaluer la transition avec le partenaire du gouvernement.

APPRENDRE ET AMPLIFIER



L'intégration des solutions dans le secteur public est complexe et exige une collaboration intense, mais les exemples et les outils sont peu nombreux et souvent mal compris. VillageReach et son partenaire Spring Impact, avec l'aide de quelques bailleurs de fonds, sont à l'origine du développement d'un Learning Network (« Réseau d'Apprentissage ») pour tâcher de répondre à ces questions. L'objectif est de développer, de tester et de partager les meilleures pratiques dans le but d'améliorer le transfert des solutions. Les procédures de gestion appliquées par VillageReach contribueront à cet effort.

Notre analyse situationnelle, impliquant des dizaines de parties prenantes, révèle que les transitions les mieux réussies nécessitent une modification des dynamiques de pouvoir profondément enracinées chez les bailleurs de fonds, les gouvernements et les entreprises sociales.

VillageReach, Spring Impact et Devex ont organisé conjointement [un webinaire](#) pendant le Skoll World Forum, en avril 2020, pour mettre en avant les perspectives gouvernementales qui ne sont pas toujours au premier plan. À cette occasion, les représentants des gouvernements du Cameroun, de l'Éthiopie et de l'Ouganda ont abordé des thèmes suivants : Comment s'aligner et créer une base de confiance ; La nécessité de développer des champions et d'impliquer les responsables de tous les ministères ; et L'importance de démontrer l'impact obtenu des solutions.

Notre analyse a aussi identifié une forte attente pour des conseils pratiques. Le partage d'expérience de la part des gouvernements et des autres membres du réseau d'apprentissage a contribué au développement d'un outil qui présente le parcours menant à l'appropriation d'une solution par un gouvernement. Cet outil fournira un langage commun pour la transition, donnera des lignes directrices pour une collaboration réussie et fournira un cadre pour d'autres activités du Réseau d'Apprentissage.

Le Réseau d'Apprentissage coordonne avec de nombreux partenaires et coalitions dont le Centre Bertha de l'Université du Cap, Catalyst 2030, ExpandNet, International Development Innovation Alliance, Million Lives Club, la Fondation Skoll et la Fondation Vitol. Notre objectif est de promouvoir l'adoption des pratiques qui facilitent le transfert des solutions aux gouvernements. Nous espérons que la gestion du Réseau d'Apprentissage puisse être un jour pilotée à partir de l'Afrique subsaharienne afin d'apporter un meilleur soutien aux acteurs gouvernementaux résidant sur ce continent.

Nous pensons que si le parcours d'appropriation d'une solution par un gouvernement est bien compris de tous, il sera plus facile d'assurer un partage adéquat du pouvoir entre les principaux acteurs, ce qui se traduira par des solutions de santé plus pérennes pour la région de l'Afrique subsaharienne. Les gouvernements pourront ainsi mieux répondre aux besoins de santé de leurs populations et servir les populations les plus difficiles à atteindre.



Rejoignez le **Réseau d'Apprentissage** pour accéder aux procédures de gestion, outils et informations.

Pour toute question concernant l'initiative *Transitioning Well*, envoyez un courriel à transitioningwell@villagereach.org

APPLIQUER ET APPUYER

ÉTAPE 1 : DÉFINITION ET LANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE

Descriptif de la Solution Cette procédure de gestion aide les parties prenantes à identifier les principaux éléments de la solution. Elle fournit des conseils sur comment définir le périmètre de la solution et les éléments qui la composent. Elle explique comment développer et valider un descriptif de solution. VillageReach recommande l'élaboration d'un descriptif de solution dès le début de la mise en œuvre.

Boîte à Outils de la Solution Cette procédure de gestion comprend les instructions relatives à la création d'une boîte à outils propre à la solution, qui fournit à tout le personnel opérationnel des informations nécessaires à l'implémentation et à l'exploitation de la solution. La boîte à outils permet aux responsables de chaque élément de la solution d'avoir accès aux procédures de gestion, aux documents de référence et aux outils nécessaires à l'exécution des activités d'une manière qui assure l'impact et la pérennité de la solution.

ÉTAPE 2 : MISE EN ŒUVRE ET PLANIFICATION DE LA TRANSITION

Stratégie de Transition Cette procédure de gestion s'adresse au propriétaire de la solution et aux partenaires désireux d'identifier et de répertorier les objectifs et la vision pour la transition. Elle permet aux parties prenantes de s'accorder sur les fonctions et les responsabilités relatives aux opérations, les ressources nécessaires, et la couverture géographique prévues au moment de la transition ainsi que les risques, les facteurs d'atténuation et les grands jalons et les dates de la transition.

Évaluation de l'État de Préparation à la Transition (TRA) La procédure de gestion relative à l'évaluation de la préparation à la transition (TRA - Transition Readiness Assessment) permet aux parties prenantes de comprendre quand et comment procéder à une évaluation de la préparation d'une solution à la transition en utilisant l'outil TRA. Elle explique également la façon dont l'évaluation doit être menée et les partenaires qui devraient y participer.

Outil d'Évaluation de la préparation à la transition Cet outil accompagne la procédure de gestion TRA. Il intègre sept dimensions essentielles et explique comment évaluer chaque dimension. L'outil permet aux parties prenantes d'analyser le contexte dans lequel se situe la solution, tel que le Cadre Politique, Economique et Social. Il inclut également des facteurs plus directement liés à l'application et à la gestion de la solution, y compris l'Élaboration de la solution, la Disponibilité des ressources, la Gestion financière, la Stratégie gouvernementale, les Politiques et règlements et l'Organisation. Les résultats de la TRA aident les parties prenantes à identifier les dimensions qui nécessitent du renforcement dans le cadre d'une préparation à la transition. Les actions de renforcement identifiées par la TRA sont reprises dans le Plan de Transition.

Plan de Transition Cette procédure de gestion aide les parties prenantes à développer, mettre à jour et maintenir le plan de transition. Elle comprend les actions nécessaires, les rôles et responsabilités, les jalons et dates, nécessaires à résoudre chaque point identifié par l'Évaluation de la préparation à la Transition (TRA).

Plan de Développement des Compétences Cette procédure de gestion aide les parties prenantes à élaborer un plan pour introduire ou renforcer les compétences nécessaires pour gérer et/ou opérer la solution après la transition.

ÉTAPE 3 : TRANSITION ET PÉRENNISATION

Plan d'Évaluation et d'Adaptation Cette procédure de gestion explique aux parties prenantes comment suivre les principaux indicateurs de performance de la solution, tout au long du processus de transition et d'évaluer l'impact et la qualité de la solution après la transition. Elle permet également de faire une évaluation du processus de transition lui-même, en soulignant le rôle des facteurs contextuels, des facilitateurs, des défis et des leçons apprises pour de futurs processus de transition (le Plan est développé à l'étape 2 et mené et amélioré à l'étape 3).

APPRENDRE ET AMPLIFIER

Outil du Parcours d'Appropriation gouvernementale Développé en partenariat avec Spring Impact, cet outil fournit un langage commun pour décrire le parcours menant à l'adoption d'une solution par un gouvernement. Il contient des conseils pour assurer des collaborations réussies entre le gouvernement et ses partenaires. Il apporte un cadre contextuel pour le développement et test d'autres outils par les membres du Réseau d'Apprentissage.