



# Pour une bonne transition: *Bâtir des solutions durables*



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.

Une fois que nous avons prouvé l'impact d'une solution, notre approche consiste à la faire adopter par le gouvernement, puis à en transférer la gestion et/ou les opérations au gouvernement et à ses partenaires. Nous pensons que cette approche garantit à une solution de renforcement des systèmes de santé publique d'avoir un impact durable à grande échelle.

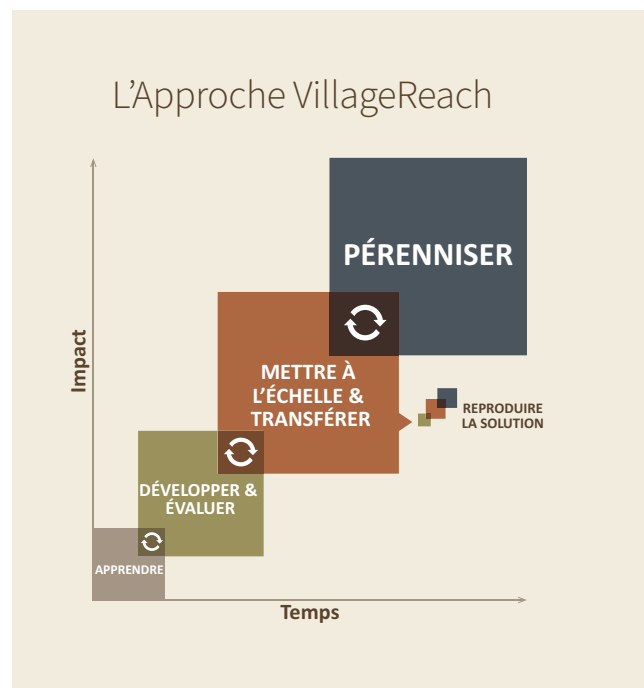
En transitionnant les solutions de VillageReach, nous pouvons également orienter nos efforts vers la résolution d'autres problèmes de santé urgents.

Nous définissons la transition comme le processus d'intégration d'une solution dans les systèmes de santé publique existants. Dans le cadre d'une transition, un gouvernement peut décider que le secteur privé ou un autre partenaire gère ou exploite une partie ou la totalité d'une solution dont il est propriétaire.

En 2019, VillageReach a lancé une initiative appelée Transitioning Well afin d'orienter notre approche et d'impliquer les parties prenantes dans la transition des solutions. Cette approche contribue à notre stratégie 2030 qui consiste à transitionner les solutions vers le gouvernement et les partenaires et à leur fournir l'assistance financière et technique dont ils ont besoin pour gérer et pérenniser les solutions à long terme. Les nombreuses années que nous avons passées à affiner cette approche ont montré qu'elle est efficace. Nous disposons désormais de plusieurs exemples distincts de transitions réussies vers les gouvernements, le secteur privé et les ONG locales pour un impact durable à grande échelle.

Cette approche innovante 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'approche Pour une Bonne Transition et la démarche de VillageReach pour assurer la réussite d'une transition.

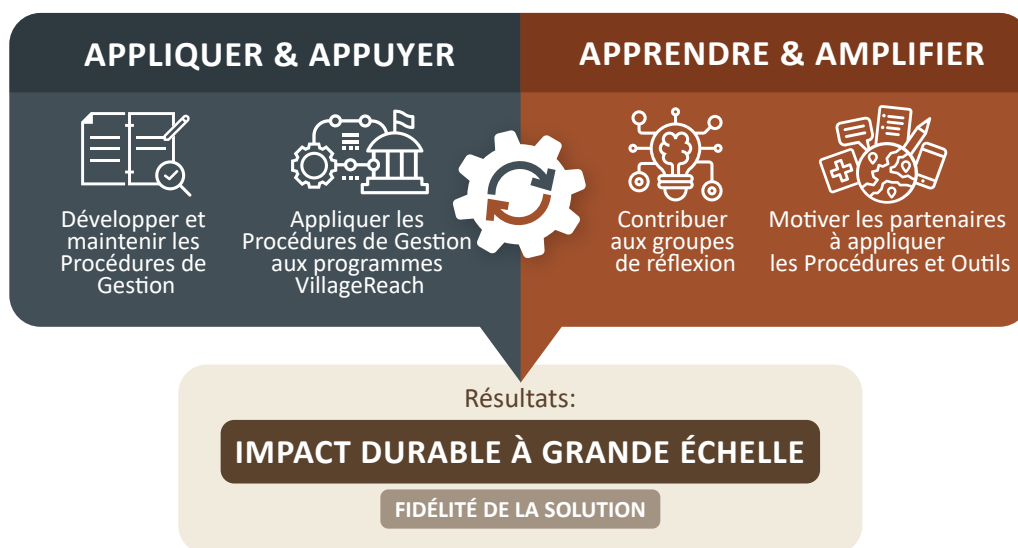


# L'APPROCHE TRANSITIONING WELL

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

- 1 Appliquer et Appuyer** - développer une structure organisationnelle de soutien au sein de VillageReach afin d'assurer la transition des solutions vers le gouvernement et
- 2 Apprendre et Amplifier** - mobiliser les parties prenantes pour apprendre les unes des autres et enrichir les meilleures pratiques.

Nous croyons que les activités dans ces deux domaines aideront un plus grand nombre de solutions à avoir un impact durable à grande échelle.



## POSTULER ET SOUTENIR

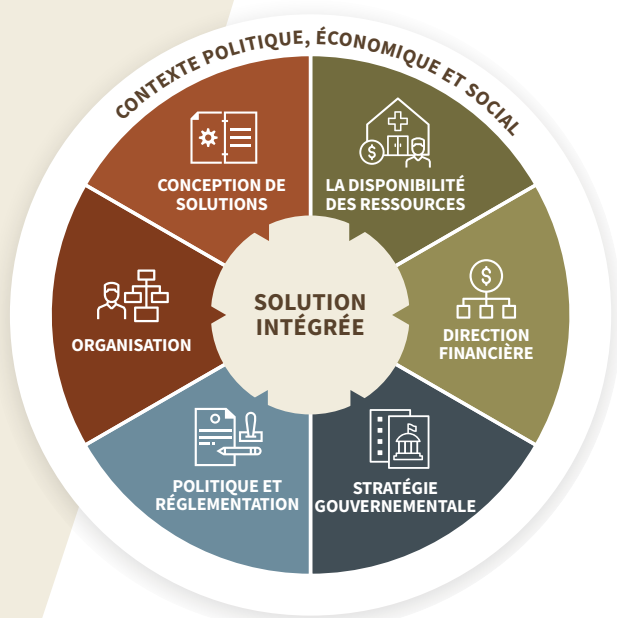
Le développement d'une approche pour le transfert de solutions exige de VillageReach qu'elle intègre dans son travail des activités propres à la transition, dans les phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des solutions. Travailler de pair avec les partenaires gouvernementaux, dès la phase 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.

Un autre élément important de la mise en place de cette structure est la formation des personnes clés. Sur base de son expérience, VillageReach a élaboré des fiches descriptives pour deux postes essentiels à ce processus : le responsable de la transition, qui est chargé de la gestion des activités de transition avec le gouvernement et les partenaires concernés, et le coach de transition, qui soutient le responsable de la transition dans l'application des lignes directrices.

Nous avons également élaboré des lignes directrices avec des procédures opérationnelles standard détaillées et des exemples concrets à utiliser avec nos partenaires gouvernementaux et les parties prenantes concernées. Nous les appliquons systématiquement à tous nos programmes et continuons à les affiner au fil du temps, à mesure que nous tirons des leçons et que nous les partageons avec les autres. Nous avons également commencé à former et à accompagner des gouvernements, d'autres organisations à impact social et des donateurs sur les lignes directrices à appliquer dans leurs propres solutions et organisation.

# POSTULER ET SOUTENIR: ÉTAPES DE TRANSITION

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.



## 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 analyse des coûts de la solution pour comprendre les coûts opérationnels
- Réaliser une évaluation d'impact pour évaluer l'efficacité de la première version de la solution.

## ÉTAPE 2

### Mise en œuvre et Planification de la Transition

- Organiser une stratégie de transition "Go/No-Go" pour déterminer si une solution est prête pour la stratégie de transition et le processus de planification.
- Organiser un **Atelier d'alignement des parties prenantes** afin de s'aligner sur la vision post-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 **Liste de Vérification de l'Etat de Préparation à la Transition (Transition Readiness Checklist)**, 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.
- Réévaluer les coûts de la solution à ce stade et commencer à planifier leur prise en compte dans les budgets des partenaires adhérents.
- 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.

Le gouvernement peut identifier un besoin d'assistance technique externe continue après la transition. À la suite d'une transition, nous recommandons que les bailleurs de fonds appuient une évaluation finale, commandée par les nouveaux propriétaires et/ou gestionnaires de la solution, afin de déterminer dans quelle mesure la solution a conservé son impact et sa qualité après la transition.



L'intégration de solutions dans les systèmes du secteur public est complexe et nécessite une collaboration solide, mais les outils pratiques et les exemples sont peu nombreux et mal compris. VillageReach et ses partenaires Spring Impact et Spark Health Africa, avec le soutien d'une coalition de bailleurs de fonds, ont lancé le Réseau d'apprentissage pour commencer à résoudre ce problème. L'objectif était d'aider à trouver, développer, tester et partager les meilleures pratiques afin d'améliorer la façon dont les solutions sont transitionnées au gouvernement.

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.

À travers plusieurs événements, l'analyse de la situation et les discussions avec les équipes gouvernementales, le désir d'aller au-delà des principes et de fournir des conseils pratiques s'est clairement manifesté. Avec plus de 15 gouvernements, donateurs et organisations, nous avons développé l'outil Journey to Scale with Government et l'atelier d'alignement des parties prenantes. Ces outils permettent d'établir un langage commun pour décrire le processus, fournir des conseils pour un partenariat réussi et établir un cadre contextuel pour la transition et la pérennisation. Ces outils sont à la disposition de toutes les organisations intéressées. Ils complètent des cadres bien établis tels que le Scaling Innovations d'ExpandNet et le Mountain Model de l'IDIA.

Nous travaillons activement avec des organisations qui se concentrent sur la mise à l'échelle et la pérennisation des innovations. Il s'agit notamment du groupe de travail technique sur la durabilité des objectifs du Millénaire pour le développement, du comité directeur de l'appel à l'action du Forum de l'innovation de l'OMS, du groupe de travail intergouvernemental du HealthTech Hub Africa et du plan d'action pour la mise à l'échelle de l'innovation.

Nous avons encadré plusieurs organisations et donateurs dans leurs processus liés à la pérennisation et dans l'intégration d'activités liées à la transition dans leurs objectifs et leurs plans de travail. Nous avons également développé des services de transition pour d'autres organisations à impact social et bailleurs de fonds sur la base de nos outils et de notre expérience.

Nous pensons que si le processus d'adoption par les gouvernements est bien compris par tous, le pouvoir peut être réparti plus équitablement entre les principales parties prenantes, et aboutir à des solutions de santé plus durables en Afrique. Et avec des solutions de santé plus durables, les gouvernements peuvent mieux répondre aux besoins de santé.

Pour toute question concernant l'initiative Transitioning Well, envoyez un courriel à [transitioningwell@villagereach.org](mailto:transitioningwell@villagereach.org)

# ANNEXE: Procédures de Gestion et outils de l'initiative *Pour une bonne transition*

## APPLIQUER ET APPUYER

### ÉTAPE 1 : DÉFINITION ET LANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE

<b>Descriptif de la Solution</b>	Ce guide aide les parties prenantes à identifier les éléments essentiels nécessaires au fonctionnement d'une solution. Il fournit des instructions sur la manière de définir la portée de la solution et ses éléments, et sur la manière de créer et de valider la description de la solution. VillageReach recommande d'élaborer une description de la solution au début de la mise en œuvre du programme.
<b>Boîte à Outils de la Solution</b>	Ce guide contient des instructions sur la manière de créer une boîte à outils de la solution qui garantit que tout le personnel opérationnel possède les connaissances requises pour une mise en œuvre efficace de la solution. Une boîte à outils garantit que les personnes responsables de chaque partie de la solution peuvent facilement accéder aux procédures opérationnelles standard, aux documents de référence et aux outils nécessaires pour mener à bien les activités qui soutiennent la conformité et l'impact de la solution y compris une démarche pour l'assurance qualité.
<b>Coût de la Solution</b>	Cette procédure de gestion fournit aux parties prenantes des outils et des approches pour l'évaluation des coûts des solutions. Pour qu'un gouvernement/partenaire intègre une solution, il doit en connaître le coût opérationnel récurrent. Des conseils spécifiques sur l'élaboration de modèles de coûts, le calcul des coûts réels et l'estimation des coûts sont nécessaires pour concevoir des solutions abordables, identifier les possibilités d'amélioration des coûts des solutions, élaborer des plans de financement à long terme, développer des budgets et produire des demandes de financement solides.

### ÉTAPE 2 : MISE EN ŒUVRE ET PLANIFICATION DE LA TRANSITION

<b>Outil de vérification de la stratégie de transition (Go/No-Go)</b>	L'objectif de cet outil est d'aider les équipes à prendre des décisions pragmatiques sur la question de savoir si votre programme (la mise en œuvre d'une solution donnée dans un pays donné) doit être transitionné (passage à l'étape de la stratégie de transition) en vue d'une mise à l'échelle par le gouvernement ou une autre organisation ou d'une pérennisation par le gouvernement ou une autre organisation à ce stade OU s'il doit être transitionné plus tard, ou clôturé de manière réfléchie.
<b>Stratégie de Transition</b>	Ce guide aide les propriétaires et les partenaires de la solution à identifier et à documenter les objectifs et la vision de la transition. Il permet d'aligner l'équipe chargée de la solution et le gouvernement ou le partenaire destinataire sur les rôles et les responsabilités en matière de fonctionnement de la solution, les ressources, la couverture géographique prévue de la solution au moment de la transition, les risques et les facteurs d'atténuation, ainsi que le calendrier de la transition.
<b>Liste de Vérification de l'Etat de Préparation à la Transition (TRC)</b>	Ce guide aide les parties prenantes à comprendre quand et comment évaluer l'état de préparation d'une solution à la transition à l'aide de l'outil TRC. Il détaille également la manière dont la liste de vérification doit être appliquée et les parties prenantes qui doivent participer au processus. Il s'appuie sur l'outil Liste de Vérification de l'Etat de Préparation à la Transition, qui fournit une description détaillée des sept dimensions essentielles définies dans le cadre de la transition vers le gouvernement et de la manière d'évaluer chaque dimension.
<b>Plan de Transition</b>	Ces lignes directrices aident les parties prenantes à élaborer, mettre à jour et maintenir un plan de transition. Il comprend les actions requises et les délais associés pour résoudre les problèmes identifiés par l'évaluation de la préparation à la transition (TRC).
<b>Plan de Développement des Compétences</b>	Ce guide aide les parties prenantes à concevoir un plan qui développe ou améliore les compétences nécessaires aux personnel de l'entité qui gère ou exploite la solution après la transition. Ce plan part du principe qu'avec les bonnes compétences, l'impact et la conformité de la solution peuvent être maintenus dans le temps.

### ÉTAPE 3 : TRANSITION ET PÉRENNISATION

<b>Plan d'Évaluation et d'Adaptation</b>	Ce guide fournit aux parties prenantes des indications sur la manière de suivre les indicateurs clés de performance de la solution tout au long de la transition, ainsi que sur la manière d'évaluer la conformité et l'impact de la solution à l'issue de la transition. Il évalue également le processus de transition lui-même, en soulignant le rôle des facteurs contextuels, des facilitateurs, des défis et des leçons apprises pour la transition future des solutions vers le gouvernement. (Le plan est élaboré à l'étape 2, puis mis en œuvre et affiné à l'étape 3)
--	---

## APPRENDRE ET AMPLIFIER

<b>Outil du Parcours d'Appropriation gouvernementale</b>	Développé en partenariat avec Spring Impact, cet outil fournit un langage commun pour décrire le parcours de l'adoption d'une solution par le gouvernement, indique des conseils pour des partenariats réussis et établit un cadre contextuel pour d'autres outils Transitioning Well et meilleures pratiques.
<b>Atelier d'alignement des parties prenantes</b>	Développé à l'origine avec Spring Impact en tant qu'atelier sur le changement d'état d'esprit qui complète le parcours de mise à l'échelle avec les gouvernements, ce matériel permet à quiconque d'organiser un atelier visant à aider les gouvernements, les organisations sociales et les donateurs à s'aligner sur ce qu'ils essaient de réaliser en intégrant une solution dans les systèmes publics et à définir des méthodes de travail réalisables pour atteindre ces objectifs et atténuer les défis qu'ils prévoient. L'atelier sur l'alignement des parties prenantes aide les équipes à progresser sur leur chemin, où qu'elles se trouvent.